



**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

**FAKULTA PODNIKATELSKÁ**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

**ÚSTAV MANAGEMENTU**

INSTITUTE OF MANAGEMENT

**MARKETINGOVÁ STRATEGIE PRODUKTU**

PRODUCT MARKETING STRATEGY

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

MASTER'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**

AUTHOR

**Bc. Martina Horňáková**

**VEDOUCÍ PRÁCE**

SUPERVISOR

**Ing. David Schüller, Ph.D.**

**BRNO 2017**

# Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu  
Studentka: **Bc. Martina Hornáková**  
Studijní program: Ekonomika a management  
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku  
Vedoucí práce: **Ing. David Schüller, Ph.D.**  
Akademický rok: 2016/17

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

## Marketingová strategie produktu

### Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod  
Cíle práce, metody a postupy zpracování  
Teoretická východiska práce  
Analýza problému  
Vlastní návrhy řešení  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy

### Cíle, kterých má být dosaženo:

Hlavním cílem diplomové práce je na základě provedených analýz a vlastního průzkumu navrhnout soubor opatření vedoucí ke zlepšení marketingové strategie produktu vybrané společnosti.

### Základní literární prameny:

HAGUE, P. Průzkum trhu: příprava, výběr metod, provedení, interpretace výsledků. Brno: Computer Press, 2003. 234 s. ISBN 80-7226-917-8.

HOWES, R. a J. H. M. TAH. Strategic Management Applied to International Construction. London: Thomas Telford, 2003. 290 s. ISBN 978-0-727-73211-8.

JAKUBÍKOVÁ, D. Strategický marketing: Strategie a trendy. 2. rozšířené vydání. Praha: Grada, 2013. 368 s. ISBN 978-80-247-4670-8.

KOTLER, P. a G. ARMSTRONG. Marketing. Praha: Grada, 2004. 864 s. ISBN 80-247-0513-3.

PRIDE, W. M. a O. C. FERRELL. Marketing. Boston: Cengage Learning, 2013. 832 s. ISBN 978-0-184-7446-2.

SOLOMON, M. R., S. ASKEGAARD a G. J. BAMOSSY. Customer Behaviour: A European Prospective. New York: Prentice Hall Europe, 2006. 728 s. ISBN 0273687522 9780273687528.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2016/17

V Brně dne 28.2.2017

L. S.

---

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.  
ředitel

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Tato diplomová práce je zaměřena na návrh marketingové strategie zavedení nového produktu Pekárny Crocus, s. r. o. Východiskem pro sestavení návrhu vhodné marketingové strategie jsou údaje získané z teoretických poznatků a aplikace zvolených marketingových metod. Výstupem diplomové práce jsou konkrétní návrhy marketingové strategie dle rozšířeného marketingového mixu, která je předpokladem pro úspěšné zavedení nového produktu na trh.

## **Abstract**

This diploma thesis is focused on the design of marketing strategy of new product implementation in Pekárna Crocus, Ltd. The main grounds for assembly the appropriate proposal of marketing strategy are details acquired on the basis of theoretical findings and application of chosen marketing methods. The output of the thesis are the specific proposals of marketing strategy according to marketing mix, which is prerequisite for succesful implementation of the product at the market.

## **Klíčová slova**

Marketingový výzkum, marketingová strategie, marketingový mix, marketingová analýza, SWOT analýza

## **Key words**

Marketing research, marketing strategy, marketing mix, marketing analysis, SWOT analysis

## **Bibliografická citace**

HORŇÁKOVÁ, M. *Marketingová strategie produktu*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2017. 132 s. Vedoucí diplomové práce Ing. David Schüller, PhD.

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně.  
Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 15. května 2017

.....  
Bc. Martina Horňáková

## **Poděkování**

Na tomto místě bych chtěla poděkovat svému vedoucímu diplomové práce, panu Ing. Davidu Schüllerovi, PhD., za jeho odborné rady a připomínky, které mi velmi pomohly k vypracování této práce. Dále bych ráda poděkovala jednateři společnosti Pekárna Crocus, s. r. o. panu Jaroslavovi Aulehlovi a manažerovi společnosti panu Ing. Radkovi Kučerovskému za jejich ochotu a poskytnutí nezbytných materiálů a informací. Nemalé díky patří také mé rodině, která mě při celém studiu vždy pomáhala a podporovala.

# OBSAH

ÚVOD .....	10
1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE .....	11
2 TEORETICKÁ ČÁST .....	13
2.1 Marketing .....	13
2.1.1 Definice marketingu .....	13
2.2 Marketingový výzkum .....	14
2.2.1 Metody získávání informací .....	16
2.2.2 Velikost vzorku .....	20
2.2.3 Statistické vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření .....	22
2.3 Marketingová strategie .....	22
2.3.1 Segmentace trhu .....	23
2.3.2 Targeting .....	24
2.3.3 Positioning .....	25
2.3.4 Strategické směry .....	26
2.4 Produkt .....	29
2.4.1 Životní cyklus produktu .....	30
2.4.2 Proces vývoje nového produktu .....	32
2.5 Marketingová situační analýza .....	33
2.5.1 Analýza vnitřního prostředí .....	34
2.5.2 Analýza vnějšího prostředí .....	38
2.5.3 SWOT analýza .....	41
3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU .....	46
3.1 Základní informace o společnosti .....	46
3.1.1 Výrobní program .....	47
3.1.2 Strategie společnosti .....	49
3.1.3 Organizační struktura .....	49
3.2 Situační analýza společnosti .....	51
3.2.1 Analýza vnějšího prostředí .....	51
3.2.2 Analýza vnitřního prostředí .....	60
3.2.3 Analýza SWOT .....	74
3.3 Vlastní průzkum .....	77



3.3.1	Časový harmonogram průzkumu.....	77
3.3.2	Popis marketingového průzkumu .....	78
3.3.3	Vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření .....	79
3.3.4	Porovnání ceny konkurentů .....	97
3.3.5	Segmentace respondentů.....	99
4	NÁVRHOVÁ ČÁST .....	102
4.1	Návrh marketingové strategie .....	102
4.1.1	Produkt.....	103
4.1.2	Cenová strategie.....	104
4.1.3	Distribuční strategie .....	109
4.1.4	Propagační strategie .....	110
4.1.5	Lidské zdroje.....	117
4.1.6	Shrnutí návrhů marketingové strategie produktu.....	119
4.1.7	Časové shrnutí implementace strategie produktu .....	121
	ZÁVĚR .....	123
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....	125
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	129
	SEZNAM TABULEK .....	129
	SEZNAM GRAFŮ .....	130
	SEZNAM VZORCŮ.....	131
	SEZNAM ZKRATEK .....	132
	SEZNAM PŘÍLOH.....	132

## ÚVOD

Současné tržní prostředí je provázáno neustálými změnami. Konkurence se ustavičně zesiluje, je zaznamenáván technologický pokrok a mění se také spotřebitel. Ten má vyšší požadavky na službu a uživatelský komfort, je lépe informovaný a méně loajální. Společnosti tedy nemají lehkou pozici. Pokud chtějí v budoucnu uspět, je nevyhnutelné, aby předvídaly účinky změn prostředí, které působí na jejich aktivitu a podle toho formovaly produkty, jež budou nabízet zákazníkům k uspokojení jejich potřeb. Požadavky zákazníků také nutí společnosti ke zvyšování kvality, výkonnosti na trhu, úrovně poskytovaných služeb či zavádění nových produktů na trh. Společnosti, které tak dlouhodobě nečiní, nemají šanci prosperovat a být úspěšné. Základním cílem každé společnosti by tedy mělo být dlouhodobé zvyšování podílu na trhu, k čemuž je zapotřebí udržení stálých a získávání nových zákazníků a bezesporu také orientace dle požadavků trhu.

Důležitým bodem činnosti každého podniku je správně porozumět zákaznickým potřebám a požadavkům. V případě, že podnik neví, co zákazníci chtějí, není schopen jim to poskytnout. S pomocí marketingových nástrojů však může potřeby zákazníků lépe rozpoznat. Jedná se zejména o informace: jaký produkt zákazník chce, kdy a za jakou cenu, na jakém místě a jak komunikovat se stálými i potenciálními zákazníky. Na základě těchto údajů lze stanovit vhodnou marketingovou strategii, pomocí které se následně určí marketingové cíle a nástroje k jejich dosažení.

Pro svou diplomovou práci jsem si vybrala společnost Pekárna Crocus, s. r. o., pro kterou zpracuji návrh marketingové strategie nového produktu. Tato společnost působí na trhu přes 25 let a jedná se o podnik střední velikosti. Pekárna Crocus, s. r. o. je zaměřena na výrobu a následný prodej širokého sortimentu pečiva, studené kuchyně a cukrářských výrobků, v posledních letech však rozšířila svou nabídku také o teplé pokrmy.

# 1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE

## VYMEZENÍ PROBLÉMU

Předmětem mé diplomové práce je sestavení návrhu marketingové strategie nového produktu společnosti Pekárna Crocus, s. r. o. V dnešním konkurenčním prostředí, ve kterém celá řada podniků nabízí nejrůznější možnosti občerstvení, je velmi důležité sledovat nové trendy a být na trhu o krok napřed. Jelikož má tento záměr více společností, je potřeba se odlišit a nabídnout na trhu něco nového, co konkurence neposkytuje. Společnost Pekárna Crocus, s. r. o. chce zahrnout do své nabídky nový produkt v podobě obložených baget s možností vlastní volby naplněných ingrediencí.

## CÍLE PRÁCE

**Hlavním cílem** této práce je na základě analýzy současného stavu podniku a vlastního marketingového průzkumu sestavení návrhu vhodné marketingové strategie pro zavedení nového produktu společnosti Pekárna Crocus, s.r. o.

**Dílčími cíli** je zpracování analýz vnitřního a vnějšího prostředí podniku a provedení vlastního marketingového průzkumu.

## METODY ZPRACOVÁNÍ

Tato diplomová práce je rozdělena do tří hlavních částí. V první, teoretické části, jsou vymezeny základní teoretické poznatky týkající se problematiky marketingové strategie produktu. Pro čerpání poznatků z odborné literatury je užívána metoda abstrakce, což je proces, ve kterém jsou oddělovány nedůležité informace od významných, vedoucí k opodstatnění jevu.<sup>1</sup> Další významnou metodou nezbytnou pro

---

<sup>1</sup> ŠIROKÝ, J. a kol. *Tvoříme a publikujeme odborné texty: nejen pro ekonomy a manažery*. 2011. s. 32.

porozumění vzájemné souvislosti jevů je syntéza, která shromažďuje jednotlivé poznatky, ze kterých tvoří celek vysvětlující jeho chování.<sup>2</sup>

Druhá část je věnována analýze současné situace společnosti za pomoci metod marketingového prostředí. Zde jsou aplikovány metody analýzy vnějšího prostředí, tedy PESTLE analýza a Porterův model pěti sil, a vnitřního prostředí, tvořené analýzou marketingového mixu 5P a finanční analýzou poměrových ukazatelů. Výsledkem těchto marketingových analýz je provedená SWOT analýza. Zjištění informací z pohledu zákazníků a jejich požadavků je provedeno vlastním marketingovým průzkumem, ve kterém je využita metoda dotazníkového šetření. V rámci přípravy dotazníku je aplikována metoda tzv. focus groups, díky které byly některé otázky v připraveném dotazníku doplněny a upraveny. Pro ujištění, zda zákazníci formulaci otázek skutečně rozumí, byla provedena pilotáž. Výsledky z marketingového průzkumu jsou také zpracovány do shlukové analýzy pomocí statistického programu SPSS 22.

Poslední část této diplomové práce, sestavená na základě provedených analýz a dotazníkového šetření, je věnována samotnému návrhu vhodné marketingové strategie pro zmíněnou společnost, a to dle jednotlivých částí marketingového mixu, tedy v oblasti produktové, cenové, distribuční, propagační a zajištění lidských zdrojů včetně časového návrhu strategie.

---

<sup>2</sup> SOJKA, Z., K. RAIS a P. DOSTÁL. *Pokročilé metody manažerského rozhodování*. 2005. s. 19.

## 2 TEORETICKÁ ČÁST

V první části diplomové práce bude nejprve vysvětlena podstata marketingu včetně základních principů marketingového výzkumu. Následně se zaměřím na objasnění problematiky marketingové strategie, kde uvedu dvě základní metody jejího určení. Dále popíši produkt, jeho životní cyklus a proces vývoje nového produktu. Posledním bodem teoretické části je situační analýza, ve které objasním analýzu vnějšího prostředí a SWOT analýzu.

### 2.1 Marketing

Dnešní marketing je třeba chápat jako snahu o uspokojování potřeb zákazníka. Marketing provází produkt po celou dobu jeho životnosti a usiluje o získání nových a udržení si stálých zákazníků tím, že vylepší vzhled a výkon produktu.<sup>3</sup>

#### 2.1.1 Definice marketingu

Pro marketing neexistuje pouze jedna platná definice, ale nespočetné množství různých způsobů, jak tento pojem vyjádřit. Mezi nejznámější definice patří např.:

- „Marketing definujeme jako společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci a skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny produktů a hodnot.“<sup>4</sup>
- „Marketing lze pojímat jako soubor aktivit, jehož cílem je předvídat, zjišťovat, stimulovat a uspokojit potřeby zákazníka.“<sup>5</sup>
- „Marketing je proces plánování a realizace koncepce cenové politiky, podpory a distribuce idejí, zboží a služeb s cílem tvořit a směřovat hodnoty a uspokojovat cíle jednotlivců i organizací.“<sup>6</sup>

---

<sup>3</sup> KOTLER, P., V. WONG, J. SAUNDERS a kol. *Moderní marketing*. 2007. s. 38.

<sup>4</sup> tamtéž, s. 39.

<sup>5</sup> ZAMAZALOVÁ, M. a kol. *Marketing*. 2010. s. 3.

<sup>6</sup> PELSMACKER, P., M. GEUENS a J. BERGH *Marketingová komunikace*. 2003. s. 23.

Cílem marketingu je tedy nalezení rovnováhy mezi zájmy zákazníka a podniku, přičemž primárním bodem každého marketingového rozhodnutí by měl být vždy zákazník.<sup>7</sup>

Podstatou marketingu je, aby se produkty či služby prodávaly takzvaně samy. Toho lze dosáhnout pouze v případě, že pracovníci marketingu správně identifikují potřeby zákazníka, produkt či službu jim přizpůsobí a poté je distribuují ke koncovému uživateli.<sup>8</sup>

## 2.2 Marketingový výzkum

Marketingový výzkum lze popsat jako cílevědomou činnost, jež zahrnuje systematické a objektivní hledání a rozbor informací, které jsou základem pro marketingová rozhodnutí.<sup>9</sup>

Marketingový výzkum je možno uskutečnit buď jako jednorázový projekt, neboli ad hoc, a to s cílem uspokojení daným požadavkům (např. zda zavést nebo nezavést nový produkt do výroby). Tento výzkum je prováděn pokaždé s novým vzorkem respondentů.<sup>10</sup>

Marketingový výzkum může být proveden také kontinuálně, což znamená neustálou a pravidelnou kontrolu vývoje (např. pokles spotřeby mléka). Zde sledujeme opakovaně stále stejný panel, jenž značí skupinu dotázaných poskytujících po delší časové období pravidelné zprávy, které se vztahují na určitou oblast problémů. Kontinuální marketingový výzkum také přináší ve srovnání s prvním, ad hoc projektem, levnější přístup k datům.<sup>11</sup>

Proces marketingového výzkumu může být rozdělen do následujících etap:

- Definování problému a sestavní cíle

---

<sup>7</sup> ZAMAZALOVÁ, M. a kol. Marketing. 2010. s. 3.

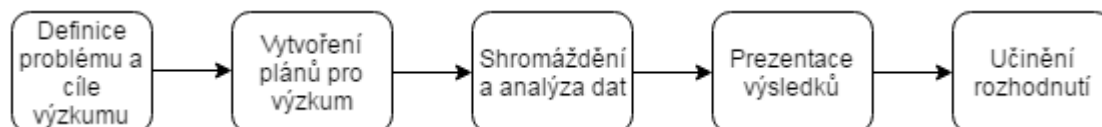
<sup>8</sup> KOTLER, P. et al. Principles of marketing. 2005. s. 6.

<sup>9</sup> HAGUE, P. *Průzkum trhu: příprava, výběr metod, provedení, interpretace výsledků*. 2003. s. 11.

<sup>10</sup> KOZEL, R. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 2006. s. 117.

<sup>11</sup> tamtéž.

- Sestavení plánů pro výzkum
- Sběr a analýza dat
- Interpretace výsledků
- Doporučení či učinění marketingových rozhodnutí<sup>12</sup>



Obrázek 1: Proces marketingového výzkumu (Zdroj: vlastní zpracování dle KOTLER, P. A KELLER, K. L. Marketing Management. 2007. s. 141.)

**Definování problému a cíle** je stěžejní fází celého procesu marketingového výzkumu, často také velmi časově náročnou. Je třeba, aby výzkumný problém byl přesně a korektně identifikován, stejně tak jako dostatečný, ale přiměřený počet cílů. Správné určení problému a cíle s sebou nese úsporu časových i celkových nákladů.

Po první fázi následuje **sestavení plánů pro výzkum**. Tato fáze znamená vymezení postupů, jak stanoveného cíle dosáhnout včetně výběru metod získání informací.

Dalším krokem je **sběr a analýza dat**, které představují viditelnou část marketingového výzkumu, neboť je do něj začleněna i veřejnost. Tato fáze je také nejnákladnější a nejsložitější částí marketingového výzkumu. Výstupem analýzy dat je na základě zjištěných dat s pomocí statistického softwaru nalezení výsledků celého marketingového průzkumu.

Následuje **interpretace výsledků**, jež tvoří přehledný dokument podávající informace o zjištěných výsledcích výzkumu, který je také podkladem pro uskutečnění marketingových rozhodnutí.

**Doporučení či učinění marketingových rozhodnutí** je závěrečnou fází celého marketingového výzkumu.<sup>13</sup>

<sup>12</sup> HAGUE, P. *Průzkum trhu: příprava, výběr metod, provedení, interpretace výsledků*. 2003. s. 12-13.

### 2.2.1 Metody získávání informací

Hodnota marketingového výzkumu je dána sběrem správně zvolených informací, díky kterým lze získat nejen představu o cílových zákaznících, ale také činit rozhodnutí pro zajištění zvolených cílů. Z tohoto důvodu zjišťujeme, z jakých zdrojů informace, které získáváme, pochází. Informace (data) tedy lze rozdělit na:

- Sekundární
- Primární<sup>14</sup>

**Sekundární data** lze opatřit zprostředkovaně z již nashromážděných dat, která byla sebrána původně pro jiný účel než pro konkrétní problém. Výhodou těchto informací je výrazně nižší finanční a časová náročnost jejich získání v porovnání s primárními daty, proto je dobré nejprve ověřit existenci sekundárních dat.<sup>15</sup>

**Primární informace** zahrnují nová, doposud nenashromážděná data. Výhodou těchto dat je především jejich aktuálnost, validita, konkrétnost a skutečnost, že jsou zjišťována tzv. „na míru“ požadavkům zadavatele průzkumu. V rámci získávání primárních údajů lze využít dvě základní metody, kterými jsou kvalitativní a kvantitativní marketingový výzkum, přičemž každá z těchto metod slouží k získání jiných informací.<sup>16</sup>

#### 2.2.1.1 Kvalitativní výzkum

Kvalitativní výzkum zjišťuje informace o motivacích, postojích a chování zákazníků. Oproti kvantitativnímu výzkumu je opatření těchto dat náročnější, protože většina zjišťovaných údajů se uskutečňuje ve vědomí nebo podvědomí zákazníka a pracujeme také s větší mírou nejistoty. Kvalitativní výzkum vybírá menší vzorek respondentů a využívá tyto nástroje:

- Individuální hloubkové rozhovory
- Skupinové rozhovory (Focus groups)

---

<sup>13</sup> HAGUE, P. *Průzkum trhu: příprava, výběr metod, provedení, interpretace výsledků*. 2003. s. 12-13.

<sup>14</sup> KNOWHOWNONPROFIT. Campaigns and awareness. Knowhownonprofit.org [online]. 2014 [cit. 2016-08-01]. Dostupné z: <https://knowhownonprofit.org/campaigns/brand/marketing-1/informationresearch>.

<sup>15</sup> KOZEL, R., L. MYNÁŘOVÁ a H. SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 2011. s. 53-54.

<sup>16</sup> tamtéž.



- Projektivní techniky<sup>17</sup>

#### a) Individuální hloubkové rozhovory

Individuální hloubkové rozhovory patří mezi velmi častou metodu kvalitativního výzkumu. Kvalifikovaný tazatel vede rozhovor s dotazovaným podle předem dané osnovy, pomocí které zjišťuje názory, zkušenosti a postoje na určitou oblast. Cílem je zjistit skutečnosti, o kterých by měl respondent jinak zábrany mluvit. Tento rozhovor běžně trvá jednu hodinu, ale může se lišit podle možností a požadavků.<sup>18</sup>

#### b) Skupinové rozhovory (Focus groups)

Skupinový rozhovor, nebo také ohnisková či diskusní skupina, je nejčastěji používanou technikou dotazování v kvalitativním výzkumu. Nejprve je sdruženo více lidí na jednom dotazovacím místě, kde je následně uskutečňována skupinová interakce mezi účastníky a moderátorem či mezi účastníky navzájem. Moderátor celý rozhovor řídí, navozuje prostředí pro generaci nových myšlenek a zajištění skupinové dynamiky tak, aby rozhovor účastníky bavil. Pouze tak si zajistí, aby se respondenti vyjadřovali spontánně a upřímně. Tento typ rozhovoru je užíván například při testování reklamních návrhů, zjišťování pozice značky či názorů spotřebitelů.<sup>19</sup>

#### c) Projektivní techniky

Projektivní techniky se užívají v případech, kdy je třeba odhalit skryté či obtížně vyjádřitelné pocity dotazovaného, které by se jinak pomocí přímého dotazování nedaly zjistit.<sup>20</sup> Mezi nejčastěji používané techniky patří individuální či skupinové asociace, doplňování dialogů, vět a příběhů, bublinový test, test barev či fyziognomické testy.<sup>21</sup>

---

<sup>17</sup> KOZEL, R. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 2006. s. 120.

<sup>18</sup> Výzkumy Soukup. *Individuální hloubkové rozhovory*. 2009 [cit. 2016-12-22]. Dostupné z: <http://www.vyzkumysoukup.cz/vyzkumne-metody/individualni-hloubkove-rozhovory/>

<sup>19</sup> KOZEL, R., L. MYNÁŘOVÁ a H. SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 2011. s. 168.

<sup>20</sup> Katedra antropologie FF ZČU. *Projektivní techniky*. 2014 [cit. 2016-12-22]. Dostupné z: <http://www.antropologie.org/cs/metodologie/projektivni-techniky>

<sup>21</sup> KOZEL, R., L. MYNÁŘOVÁ a H. SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 2011. s. 170.

### 2.2.1.2 Kvantitativní výzkum

Cílem kvantitativního výzkumu je získat měřitelná číselná data o četnosti výskytu jevu, který proběhl nebo právě probíhá. Pro obdržení statisticky spolehlivých výsledků pracuje tento výzkum s velkými soubory respondentů. Pro kvantitativní výzkum lze užít tyto nástroje:

- Pozorování
- Experiment
- Dotazování<sup>22</sup>

#### a) Pozorování

Pozorování registruje chování respondentů v určitých situacích využitím přístrojů nebo osob. Jedná se o víceméně nenákladnou a rychlou metodu. Výhoda pozorování představuje jednak příležitost sledovat respondenty v jejich přirozeném prostředí, ale také získat informace, které by jinak lidé nebyli ochotni nebo schopni poskytnout. Pozorování se dobře uplatňuje hlavně při průzkumu spotřebního chování či odhadu sezonních prodejů. Problém však může nastat v případě, kdy některé myšlenky, postoje nebo pocity, není možné zjistit pozorováním.<sup>23</sup>

#### b) Experiment

Experiment lze využít v situaci, kdy je komplikované získat sledovaná data a informace. Podstatou této metody je pozorovat příčiny chování respondentů a jejich vzájemné působení a ovlivňování se v různých situacích. Experiment se může uskutečňovat buď v laboratořích, nebo v reálných a přirozených podmínkách respondentů. Hlavní nevýhodou laboratorních experimentů je časté nepřirozené chování účastníků experimentu a neobjektivní výsledky.<sup>24</sup>

---

<sup>22</sup> KOZEL, R. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 2006. s. 120.

<sup>23</sup> SRPOVÁ, J., V. ŘEHOŘ a kol. *Základy podnikání: Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 2010. s. 195.

<sup>24</sup> KOZEL, R., L. MYNÁŘOVÁ a H. SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 2011. s. 181-182.

### **c) Dotazování**

Dotazování je nejznámější a nejpoužívanější metodou získávání informací v marketingovém výzkumu. Je založeno na pokládání připravených otázek respondentům a hledání konkrétních odpovědí, díky čemuž můžeme získat poznatky například o jejich nákupních zvyklostech, postojích, preferencích či informovanosti. Rozlišujeme několik způsobů, jak dané informace získat:

#### **i. Osobní dotazování**

Osobní dotazování znamená předčítání a registraci otázek tazatelem respondentům. Výhoda spočívá v možnosti přizpůsobit šetření jednotlivým dotázaným. Během dotazování je možno klást složitější otázky, využívat vizuální pomůcky, jež mohou podpořit pochopení otázky respondentem. Nevýhoda osobního dotazování je spatřována v možné nevůli některých dotazovaných poskytnout informace a mnohdy vysoké náklady spojené s dotazováním.<sup>25</sup>

#### **ii. Telefonické dotazování**

Telefonické dotazování je vyspělými zeměmi velice často využívanou metodou výzkumu trhu. Pro tento typ marketingového výzkumu je využívána metoda CATI, mezi jejíž hlavní výhody patří flexibilita, pohotovost a kvalitní zpracování získaných informací, neboť telefonické odpovědi jsou přímo zapisovány do speciální počítačové aplikace. Handicapem této metody je opět častá neochota některých respondentů poskytovat informace neznámým osobám.<sup>26</sup>

#### **iii. Písemné dotazování**

Písemné dotazování patří k metodám zajišťující pro respondenty vysokou míru anonymity a dostatek času na promyšlení otázek a vyplnění dotazníku. Výhoda je spatřována také v nižší finanční náročnosti a adresnosti, současně je však spojována často s velmi nízkou návratností a dlouhou dobou čekání na odpovědi. Zvýšení

---

<sup>25</sup> MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing: Nové trendy a reflexe změn ve světě*. 2009. s. 47-48.

<sup>26</sup> tamtéž, s. 48.

návratnosti vyplněných dotazníků je možné například dárky či finanční odměnou, velmi často se také využívají předem ofrankované prázdné obálky na odpovědi.<sup>27</sup>

#### **iv. On-line**

Dotazování pomocí internetových dotazníků je stále více používané, neboť je levné, rychlé, nenáročné na vyhodnocování a pro respondenty zajišťuje dostatek času na odpovědi. Jeho omezení spočívá v zaměření se pouze na určitý okruh lidí, kteří mají přístup k internetu, a má nižší návratnost.<sup>28</sup>

### **2.2.2 Velikost vzorku**

Při realizaci marketingového výzkumu patří mezi klíčové rozhodnutí také stanovení správné velikosti vzorku respondentů, kteří budou v rámci průzkumu dotazováni. S jejich rostoucím počtem bývají výsledky samozřejmě spolehlivější.<sup>29</sup>

V případě, že je zkoumaným souborem malý trh, bývá výhodnější do dotazování zahrnout všechny členy základního souboru. Zpravidla však velikost výběrového vzorku bývá odvozována od celkové velikosti cílové skupiny a míry pravdivosti, které chceme při dotazování dosáhnout.<sup>30</sup>

Během určování výsledné velikosti výběrového souboru může dojít ke střetu několika odlišných zájmů. Ekonomický zájem se snaží o dosažení co nejnižších nákladů, proto požaduje vzorek co možná nejmenší a tedy nejlevnější. Oproti tomu výzkumný zájem usilující o eliminaci výběrových chyb, žádá vzorek co možná největší. Setkáváme se tedy s následujícími koncepčně odlišnými přístupy:

- nákladový přístup, jenž určuje velikost vzorku na základě kalkulace finančních a časových nákladů k získání odpovědi od jednoho respondenta. Předem stanovený celkový rozpočet je tak srovnáván s jednotkovými náklady, z čehož se určí, na kolik kontaktů rozpočet vystačí;

---

<sup>27</sup> HAGUE, P. *Průzkum trhu: příprava, výběr metod, provedení, interpretace výsledků*. 2003. s. 144-145.

<sup>28</sup> tamtéž, s. 146-147.

<sup>29</sup> KOZEL, R. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 2006. s. 159.

<sup>30</sup> tamtéž.

- slepý odhad vycházející ze subjektivního úsudku, dosavadní zkušenosti či intuice. Spolehlivost a přesnost tohoto výběru je tedy výrazně ovlivněna délkou praxe a množstvím zkušeností dotazujícího;
- statistický přístup bývá ze všech přístupů nejpřesnější. Velikost vzorku je stanovena na základě variability výskytu zkoumaného znaku v základním souboru, požadované míře přesnosti odhadu a koeficientu spolehlivosti.<sup>31</sup>

Pro přehlednost je v následující tabulce 1 uvedena optimální velikost vzorku s ohledem na velikost cílové skupiny a přípustnou procentuální možnost chyby.

Tabulka 1: Velikost vzorku při velikosti cílové skupiny a hladině významnosti (Zdroj: vlastní zpracování dle ISRAEL, G. D., Determining Sample Size [online]. 2009. [cit. 2017-03-10]. Dostupné z: [www.sut.ac.th/im/data/read6.pdf](http://www.sut.ac.th/im/data/read6.pdf))

Cílová skupina	Velikost vzorku při hladině významnosti			
	±3 %	± 5 %	± 7 %	± 10 %
500	-	222	145	83
600	-	240	152	86
700	-	255	158	88
800	-	267	163	89
900	-	277	166	90
1.000	-	286	169	91
2.000	714	333	185	95
3.000	811	353	191	97
4.000	870	364	194	98
5.000	909	370	196	98
6.000	938	375	197	98
7.000	959	378	198	99
8.000	976	381	199	99
9.000	989	383	200	99
1.000	1.000	385	200	99
>10.0000	1.111	400	204	100

<sup>31</sup> KOZEL, R. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 2006. s. 159.

### 2.2.3 Statistické vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření

Po získání a shromáždění dat z dotazníkového šetření může být potřebné tato data roztrždit do jednotlivých skupin tak, aby si jednotlivé shluky byly svými vlastnostmi, chováním, potřebami a preferencemi co nejvíce podobné oproti ostatním skupinám. K tomuto účelu slouží statistická metoda **shluková analýza**, kterou můžeme podle cíle dále dělit na:

- hierarchické shlukování, vytvářející z již nalezených shluků nové, na základě kterých využitím podmnožin a průniků vytvoří další množiny, jež jsou dále zpracovávány jako shluk;
- nehierarchické shlukování, jež tvoří systém množin (shluků) využívajících algoritmus K-means, který určuje centroidu pro každý segment. Náležitost k určitému segmentu je následně určena na základě vzdálenosti od centroidu.<sup>32</sup>

## 2.3 Marketingová strategie

Cílem marketingové strategie je zaměření se na skupinu zákazníků, kterou se podnik rozhodne uspokojovat, a to tím nejefektivnějším způsobem. Dobře vymezený cílový trh s sebou totiž nese účinnost do marketingové politiky. V případě, že podnik nezná svého zákazníka, může se stát, že vyplývá zdroje na zákazníka, který není cílový a nekupuje, tudíž marketingové úsilí je bezúčelné. Správně nastavený marketingový plán „upozorní“ na cílové zákazníky, kteří se tak dostanou do přímého centra pozornosti podniku.<sup>33</sup>

Dá se říci, že volba cílového trhu je jedním ze zásadních prvků strategického marketingového řízení, neboť poskytuje prostor k přípravě základních marketingových strategií. Pro každý cílový trh je poté aplikován odlišný marketingový přístup.<sup>34</sup>

Strategie cílového marketingu (STP marketingu) tedy spočívá v rozčlenění celkového trhu na odlišné části, které jsou vymezené vlastnostmi zákazníka, volbou

---

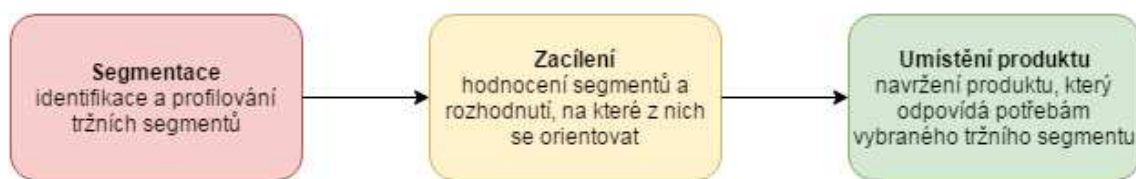
<sup>32</sup> HENDL, J. *Přehled statistických metod zpracování dat: analýza a metaanalýza dat*. 2004. s. 198.

<sup>33</sup> HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. 2003. s. 71.

<sup>34</sup> JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. 2013. s. 160.

jednoho či více tržních segmentů a produktem, jež splňuje požadavky těchto daných segmentů.<sup>35</sup>

Proces výběru cílového trhu zahrnuje segmentaci, fázi tržního zacílení (targeting) a etapu umístění produktu na trh (positioning) a je znázorněn na obrázku 2.



Obrázek 2: Proces výběru cílového trhu (Zdroj: vlastní zpracování dle JAKUBÍKOVA, D., *Strategický marketing*, 2013. s. 161.)

### 2.3.1 Segmentace trhu

V rámci zpracování marketingové strategie má podstatnou roli právě segmentace, která představuje „rozčlenění trhu do homogenních skupin, které se vzájemně liší svými potřebami, charakteristikami a nákupním chováním“.<sup>36</sup>

Výsledkem segmentace je tedy nalezení samostatných skupin, které mají podobné potřeby, zájmy a obdobně reagují na marketingové aktivity s cílem vytvoření produktů a celého marketingového mixu šitých na míru určitým skupinám zákazníků.<sup>37</sup>

#### 2.3.1.1 Druhy segmentace

Mezi základní způsoby, jak rozdělit spotřební trh do homogenních skupin, patří tyto čtyři nejpoužívanější:

- geografická segmentace – podle kontinentu, státu, města, počtu obyvatel, hustoty osídlení nebo charakteru oblasti;
- demografická segmentace – podle pohlaví, věku, výše příjmu, povolání, vzdělání, sociálního postavení nebo rasové příslušnosti;

<sup>35</sup> SOLOMON, M. R., S. ASKEGAARD a G. J. BAMOSSY. *Customer Behaviour: A European Prospective*. 2006. s. 191.

<sup>36</sup> KOTLER, P. a G. ARMSTRONG. *Marketing*. 2004. s. 325.

<sup>37</sup> PAULOVČÁKOVÁ, L. *Marketing: Přístup k marketingovému řízení*. 2015. s. 122.

- psychografická segmentace – podle zájmů, aktivit nebo životního stylu;
- behaviorální segmentace – podle postoje k produktu, loajality zákazníka, hledaného užítku či frekvence nákupů.<sup>38</sup>

Často je také využíváno vzájemných kombinací klasických kritérií segmentace, mezi které patří:

- geodemografická segmentace – kombinuje demografickou segmentaci a geografické území;
- sociodemografická segmentace – podle statistických znaků: věk, vzdělání, příjem nebo velikost domácnosti.<sup>39</sup>

### 2.3.2 Targeting

Tržní zacílení neboli targeting nastává ve chvíli, kdy firma identifikuje tržní segmenty. Nyní musí podstoupit rozhodnutí, kterému segmentu (jednomu či více) se bude věnovat.<sup>40</sup>

Targeting je proces, během kterého producenti a prodejci porovnávají atraktivitu jednotlivých realizovatelných tržních segmentů a rozhodují se, do kterých těchto skupin budou přidělovat své zdroje. Následně se z nich pokouší učinit své zákazníky.<sup>41</sup>

Při volbě tržních segmentů by společnost měla vzít v úvahu celkovou atraktivitu segmentu (např. velikost, ziskovost, nízké riziko, růst, stabilita segmentu), vlastní cíle a dostupné zdroje.<sup>42</sup>

#### 2.3.2.1 Strategie pokrytí trhu

V rámci rozhodnutí, na které segmenty se chce daná společnost zaměřit, jsou vymezeny tři základní strategie k pokrytí trhu:

<sup>38</sup> JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. 2013. s. 162.

<sup>39</sup> tamtéž, s. 163.

<sup>40</sup> JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. 2013. s. 169.

<sup>41</sup> SOLOMON, M. R., S. ASKEGAARD a G. J. BAMOSSY. *Customer Behaviour: A European Prospective*. 2006. s. 204.

<sup>42</sup> PAULOVČÁKOVÁ, L. *Marketing: Přístup k marketingovému řízení*. 2015. s. 133.



- a) **Masový nediferencovaný marketing** představuje shodnou strategii pro všechny segmenty v rámci jednotné nabídky. Produkty, jež jsou v této strategii nabízeny, jsou navrženy tak, aby získaly široký okruh zákazníků.
- b) **Diferencovaný marketing** se uplatňuje v případě, kdy si společnost vybere více cílových segmentů, na které se chce zaměřit. Pro každý z nich je zhotoven odlišný přístup a přizpůsobena individuální nabídka. V porovnání s nediferencovaným marketingem přináší tato strategie vyšší celkové prodeje, avšak vyžaduje vyšší provozní náklady.
- c) **Koncentrovaný marketing** je strategie zajímavá pro menší společnosti, které obvykle uplatňují nízkou cenu produktů. Podniky se zde zaměřují na nabídku jednoho či více produktů v několika tržních segmentech nebo mikrosegmentech.<sup>43</sup>

### 2.3.3 Positioning

Poslední fází při vytváření marketingové strategie je positioning, který definuje, jaký postoj daný produkt zaujme v představách cílových zákazníků v porovnání s produkty konkurence. Pokud je produkt vnímán zákazníky stejně jako kterýkoli jiný produkt na trhu, není důvod pro koupi právě tohoto a zákazníci tak snadno přejdou ke konkurenci. Právě proto se společnosti snaží do produktů umístit jeden či více odlišovacích prvků, na základě kterých budou jejich výrobky na trhu rozeznány.<sup>44</sup>

- na základě vlastností produktu – produkt se pro cílovou skupinu stává něčím zvláštním;
- na základě ceny/kvality;
- podle konkurence – je umístována srovnávací reklama;
- podle uživatelů – produkt je spojen se specifickým okruhem spotřebitelů;
- dle kulturních aspektů vztahujících se k osobnosti značky.<sup>45</sup>

---

<sup>43</sup> PAULOVČÁKOVÁ, L. *Marketing: Přístup k marketingovému řízení*. 2015. s. 133.

<sup>44</sup> KOTLER, P., V. WONG, J. SAUNDERS a kol. *Moderní marketing*. 2007. s. 67.

<sup>45</sup> PELSMACKER, P., M. GEUENS a J. BERGH. *Marketingová komunikace*. 2003. s. 140 – 141.

### 2.3.4 Strategické směry

V rámci základních strategických principů jsou dány analytické techniky a teorie, jež jsou klíčové pro odvození jednotlivých strategií, cílů, plánů a opatření v podniku. Jedná se o následující metody.<sup>46</sup>

#### 2.3.4.1 Ansoffova matice výrobek/trh

Od zveřejnění přístupu Igora Ansoffa v roce 1957 byla této matici postupně dokázána efektivita, kterou vyvíjí na vybraných marketingových strategiích růstu. Ansoffova matice růstu výrobku/trhu je založena na rozhodnutí prodat staré nebo nové produkty na starých nebo nových trzích, jak ji znázorňuje obrázek 3. Matice výrobek-trh je složena ze čtyř vektorů růstu.<sup>47</sup>

PRODUKTY - TRHY	Stávající trhy	Nové trhy
Stávající produkty	Strategie proniknutí na trh	Strategie rozvoje trhu
Nové produkty	Strategie rozvoje produktu	Strategie diverzifikace

Obrázek 3: Ansoffova matice (Zdroj: vlastní zpracování dle MEFFERT, H. Marketing & Management. 2007. s. 120.)

- a) **Strategie proniknutí na trh** znamená prodávat stejný produkt na stávajícím trhu, ovšem s využitím intenzivnějších marketingových aktivit. Cílem tržní penetrace je získat další zákazníky, kteří doposud nakupovali u konkurence. Toho může společnost dosáhnout za využití například snížení ceny, zlepšení produktu či pořádání různých akcí. Zákazníkům, kteří produkt doposud nepoznali a nepoužívají

<sup>46</sup> TOMEK, G. a V. VÁVROVÁ. *Marketing: Od myšlenky k realizaci*. 2011. s. 166.

<sup>47</sup> BACHMEIER, K. *Analysis of Marketing Strategies Used by PepsiCo Based on Ansoff's Theory*. 2013. s. 2.

ho, může nabídnout vyzkoušení produktu zdarma či zavedení nových distribučních kanálů, díky kterým se k těmto kupujícím podnik lépe dostane.<sup>48</sup>

- b) **Strategie rozvoje produktu** je charakterizována nabídkou nových produktů na stávajícím trhu. Pracovníci marketingu zde využívají vlivu pozitivního vztahu se zákazníkem a důvěry, která je provází. Pokud takový vztah existuje, společnost je schopná předvést nové produkty k prodeji současným zákazníkům s daleko vyšší efektivitou a nižšími náklady, než novým zákazníkům.<sup>49</sup>
- c) **Strategie rozvoje trhu** znamená, že společnost se snaží o nalezení jednoho či více nových trhů, kam by mohla umístit současné produkty. Toho může dosáhnout například získáním dalších trhů prostřednictvím regionálního, národního či mezinárodního rozšíření. Dalším způsobem, jak získat trh pro současné produkty je nalezení nových tržních segmentů.<sup>50</sup>
- d) **Strategie diverzifikace** cílí nové produkty na nové trhy. V rámci této strategie je možno rozlišit několik forem diverzifikace. **Horizontální** diverzifikace znamená vyvinutí produktů, které mají jistou podobnost se stávajícími produkty společnosti, například jsou použity stejné suroviny a příbuzné technologie. **Vertikální** diverzifikace představuje zdokonalení výrobního programu v rámci prodeje současných produktů, surovin i výrobních zdrojů. **Laterální** diverzifikace znamená výrobu zcela nových produktů, odlišných od dosavadního výrobního programu.<sup>51</sup>

#### 2.3.4.2 Porterovy konkurenční strategie

Cílem každé marketingové strategie podniku by krom uspokojení zákaznických potřeb mělo být nalezení postavení, jež poskytuje zachování nebo zvýšení zisku oproti konkurenci, resp. vytvoření nových zdrojů zisku. Michael Porter popsal tři strategie, pomocí kterých může společnost těchto cílů dosáhnout.<sup>52</sup>

---

<sup>48</sup> MEFFERT, H. Marketing & Management. 2007. s. 120.

<sup>49</sup> BACHMEIER, K. Analysis of Marketing Strategies Used by PepsiCo Based on Ansoff's Theory. 2013. s. 4.

<sup>50</sup> JAKUBÍKOVÁ, D. Strategický marketing. 2013. s. 173.

<sup>51</sup> tamtéž, s. 173 – 174.

<sup>52</sup> PAULOVČÁKOVÁ, L. Marketing: Přístup k marketingovému řízení. 2015. s. 118.

Strategická výhoda jako... Strategická výhoda...	jedinečnost chápána zákazníkem	postavení plynoucí z nízkých nákladů
v celém odvětví	DIFERENCIACE	STRATEGIE NÍZKÝCH NÁKLADŮ
jen v určitém segmentu	SOUSTŘEDĚNÍ POZORNOSTI	

Obrázek 4: Porterovy konkurenční strategie (Zdroj: vlastní zpracování dle MIKOLÁŠ, Z. Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: Konkurenční dynamika a potenciál podnikání. 2005. s. 73.)

- a) **Diferenciace** je strategií, jež je založena na snaze společnosti o jedinečný produkt. Podnik zde usiluje o to, aby se její výrobek lišil v kvalitě a hlavně postavení značky od konkurence. Podstatou této strategie je, že zákazníci vědí o významnosti a kvalitě dané značky, což vede k možnosti podniku stanovit vyšší cenu bez ovlivnění poptávky. Tato skutečnost může společnosti zaručit nadprůměrné výnosy v daném odvětví. Diferenciace buduje obranu proti pěti konkurenčním silám, neboť kupující jsou loajální osvědčené značce. Velkým nebezpečím diferenciací je stále častější imitace produktů a značky.<sup>53</sup>
- b) **Strategie nízkých nákladů** představuje dosažení nejnižších celkových nákladů v daném odvětví. Pro úspěšné zavedení tato strategie vyžaduje mít k dispozici moderní a výkonné zařízení, což může zpočátku vést k vysokým výdajům. Úspěšným uplatněním však tato strategie přináší podniku nadprůměrné výnosy ve svém odvětví. Díky nízkým nákladům je společnost chráněna před vlivnými dodavateli a odběrateli, což usnadní možnost získání vysokého podílu na trhu či jiných výhod, jako je například snadný přístup k nezbytným surovinám.<sup>54</sup>
- c) **Soustředění pozornosti** znamená zaměření se na určitou skupinu zákazníků. Tato strategie je založena na principu zaměření se na malé segmenty trhu, jež jsou

<sup>53</sup> MIKOLÁŠ, Z. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: Konkurenční dynamika a potenciál podnikání*. 2005. s. 73.

<sup>54</sup> tamtéž.

velkými dodavateli často opomíjeny, a stát se tak nejlepšími či nejlevnějšími. Díky tomu je společnost schopna uspokojit potřeby těchto segmentů efektivněji a účinněji než konkurence. Podnik tak dosáhne buď diferenciace nebo nejnižších nákladů, nebo získá obojí.<sup>55</sup>

## 2.4 Produkt

Pod pojmem produkt rozumíme veškeré zboží, služby nebo nápady, které lze na trhu nabídnout. Může mít hmotnou i nehmotnou podobu a kromě vlastní funkčnosti zahrnuje také sociální a psychologickou užitečnost. Produkt je kupován zákazníky, kteří ho poptávají, s cílem uspokojení svých potřeb.<sup>56</sup>

Produkt lze taktéž definovat jako „*cokoli, co lze nabídnout k upoutání pozornosti, ke koupi, k použití nebo ke spotřebě, co může uspokojit touhy, přání nebo potřeby.*“<sup>57</sup>

Cílem každého podnikání je dosažení stavu, kdy produkty společnosti jsou odlišné a lepší než konkurenční. Tím přispěje k tomu, aby cílový trh preferoval výrobky společnosti a dokonce za ně platil i vyšší cenu. Protože produkty jsou svou povahou a způsobem užití odlišné, lze každý produkt diferencovat v různé míře. Základem vytvoření diferenciace mohou být:

- fyzické rozdíly – nové vlastnosti, trvanlivost, spolehlivost, design, obal, výkon;
- rozdíly v dostupnosti – dostupnost v prodejnách, objednání telefonicky, přes internet nebo poštou;
- rozdíly v servisu – v instalaci, údržbě, opravách, v dodávce;
- cenové rozdíly – vysoká cena, středně vysoká cena, nízká cena, velice nízká cena;
- rozdíly v image – symboly, atmosféra, společenské akce, média.<sup>58</sup>

---

<sup>55</sup> MIKOLÁŠ, Z. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: Konkurenční dynamika a potenciál podnikání*. 2005. s. 74.

<sup>56</sup> PRIDE, W. M. a O. C. FERRELL. *Marketing*. 2013. s. 360.

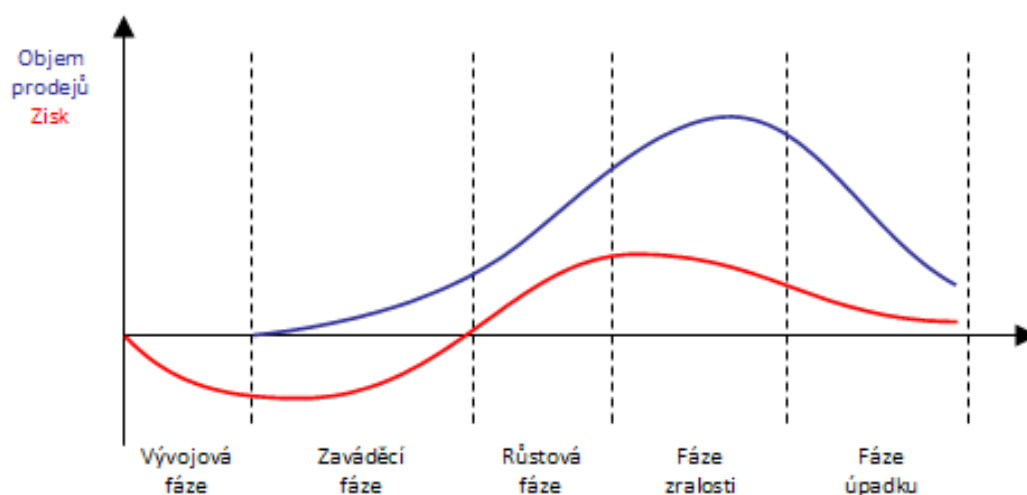
<sup>57</sup> KOTLER, P. a K. L. KELLER. *Marketing Management*. 2007. s. 717.

<sup>58</sup> KOTLER, P. *Marketing podle Kotlera: Jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. 1999. s. 117.

### 2.4.1 Životní cyklus produktu

Pojetí životního cyklu produktu představuje velmi důležitou orientační složku, která usnadňuje výběr a plánování strategie i taktických rozhodnutí v marketingu. Tento prvek lze využít například při určení včasného umístění nových výrobků či opatření zajišťující prodloužení životnosti produktu na trhu. Křivka životnosti výrobku může být znázorněna vývojem tržeb, zisku, nákladů či jiných ukazatelů v čase.<sup>59</sup>

Produkt absolvuje během svého života několik etap, mění se množství prodeje spolu se ziskem, což s sebou přináší také potřebu obměny positioningu a diferenciací strategie. Životní cyklus produktu má pět stádií, a to fázi vývojovou, zaváděcí, růstovou, fázi zralosti a fázi úpadku, viz obrázek 5.<sup>60</sup>



Obrázek 5: Životní cyklus produktu (Zdroj: MANAGEMENTMANIA. Životní cyklus výrobku nebo služby (Product or Service Lifecycle). Managementmania.com [online]. 2013. [cit. 2017-01-22]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/zivotni-cyklus-vyroбку-sluzby>)

- a) **Fáze vývojová** představuje počátek celého životního cyklu produktu. Na základě výsledků z průzkumu trhu podnik pracuje na vývoji nového produktu, který připravuje na vstup na trh. Tato fáze s sebou nese vysoké investiční náklady,

<sup>59</sup> TOMEK, G. a V. VÁVROVÁ. *Marketing: Od myšlenky k realizaci*. 2011. s. 153.

<sup>60</sup> KOTLER, P., V. WONG, J. SAUNDERS a kol. *Moderní marketing*. 2007. s. 687.

zejména na vývoj a umístění produktu na trh, a velmi malý objem prodejů, čímž se může snadno dostat do ztráty.<sup>61</sup>

- b) **Fáze zaváděcí** zahajuje umístění nového produktu na trh. Tato fáze značí nízké tržby a vysoké náklady vynaložené na uvedení produktu na trh (na distribuci a propagaci). Objemy prodeje rostou pomalu v závislosti na zvolené zaváděcí ceně, možných prvotních technických problémech, ale také z důvodu neochoty zákazníků akceptovat nový výrobek. Všechny tyto důvody mohou způsobit počáteční ztrátu nebo nízký zisk. Velmi důležité je také načasování umístění produktu na trh, neboť tuto fázi provází vysoké riziko neúspěchu produktu.<sup>62</sup>
- c) **V růstové fázi** dochází k přijetí produktu trhem. Objem prodejů se zvyšuje, přibývá počet nových zákazníků, obzvlášť pokud jsou odezvy veřejnosti na tento produkt pozitivní. Roste poptávka po produktu, dochází ke snížení nákladů a společnosti začíná generovat zisk. Tato skutečnost ale většinou přiláká konkurenci k uvedení vylepšeného a modernějšího produktu. Pokud podnik nechce přenechat své zákazníky konkurenci, musí produkovat inovativnější modely či přijít na trh s novým druhem výrobku. V této etapě se objevuje reklama, která je zaměřena více na prodej a přesvědčení zákazníka o výhodnosti koupě výrobku.<sup>63</sup>
- d) **Fáze zralosti** produktu představuje nejdelší období života výrobku na trhu. V této etapě dochází ke zpomalování tempa růstu prodeje, které ale současně dosahuje největšího rozměru. Zájem kupujících je na maximu, náklady společnosti dosahují doposud nejnižší úrovně a firma se těší vysokých zisků. Konkurence je stále intenzivnější a reklama je nastavena tak, aby připomněla kupujícím samotnou existenci produktu.<sup>64</sup>
- e) **Fáze úpadková** je závěrečnou fází životního cyklu produktu. Trh je již výrobkem přesycen, konkurence přináší novinky. V této etapě dochází ke snižování objemu prodeje z důvodu zastarání výrobku či příchodu nové technologie. Prodejci zde usilují o přilákání zákazníků na slevy, dochází však k poklesu tržeb a zisku. Pro podnik je velmi důležité včas rozeznat okamžik, kdy produkt stáhnout z trhu.

---

<sup>61</sup> KOTLER, P. a G. ARMSTRONG. Marketing. 2004. s. 173.

<sup>62</sup> PAULOVCÁKOVÁ, L. *Marketing: Přístup k marketingovému řízení*. 2015. s. 175.

<sup>63</sup> Podnikátor: Pomůže Vám v podnikání. *Životní cyklus výrobku* [online]. 2016. [cit. 2016-09-06]. Dostupné z: <http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/marketing/n:16412/Zivotni-cyklus-vyrobu>.

<sup>64</sup> tamtéž.

K tomuto kroku většinou dochází ve chvíli, kdy tržby klesnou o 25 – 30 %. Dalším východiskem pak může být modernizace výrobku.<sup>65</sup>

#### 2.4.2 Proces vývoje nového produktu

Nové produkty mohou společnosti získat dvěma způsoby. Prvním je akvizicí neboli odkoupením celého podniku, patentu či licence na výrobu produktů od jiné společnosti. Druhý způsob představuje vznik nových produktů vlastní firmou, přičemž za nové produkty lze pokládat i původní inovované či obměněné produkty nové značky.<sup>66</sup>

Cílem každé společnosti je, aby její produkty byly na trhu co nejúspěšnější. Pravděpodobnost pozitivních výsledků lze zvýšit dobře vymezenou koncepcí ve vztahu k cílovému trhu, pochopením zákazníků i trhu, porozuměním konkurenci, přidání vyšší užitné hodnoty produktům nebo zkoumání neúspěšných výrobků a poučení se z jejich chyb.<sup>67</sup>

Proces vývoje nových produktů lze shrnout do osmi hlavních kroků:

- **seskupení nápadů a námětů** – představuje soustavné a uspořádané vyhledávání nových myšlenek a nápadů. Nové náměty mohou vznikat z vnitřního či vnějšího prostředí. Jejich tvůrcem mohou být vlastní zaměstnanci, zákazníci, konkurence, obchodní partneři či reporty marketingových průzkumů. K produkci nových myšlenek je také velmi často využíván tzv. brainstormingu, který je založen na kreativním přístupu;
- **členění myšlenek a námětů** – cílem je z velkého celku nashromážděných myšlenek vytřídit dobré a užitečné nápady s potenciálem;
- **sestavení konceptu produktu a jeho testování** – zajímavý nápad je dále rozvinut do konceptu, jenž představuje ucelenou a podrobnou verzi budoucího výrobku. Zde jsou zaznamenány informace o požadované kvalitě, výkonnosti a užitných vlastnostech budoucího produktu včetně jeho popisu nebo modelu. Celý koncept je poté podstoupen testování konečnými spotřebiteli;

---

<sup>65</sup> Podnikátor: Pomůže Vám v podnikání. *Životní cyklus výrobku* [online]. 2016. [cit. 2016-09-06]. Dostupné z: <http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/marketing/n:16412/Zivotni-cyklus-vyrobu>.

<sup>66</sup> KOTLER, P. a G. ARMSTRONG. Marketing. 2004. s. 442.

<sup>67</sup> tamtéž.



- **vytvoření marketingové strategie** – na základě výše popsaného konceptu je zpracován návrh prvotní marketingové strategie uvedení produktu na trh. Obsahem tohoto návrhu je popis cílového trhu, zamýšleného píšitioningu, plánované tržby a zisk v prvních letech a plán dalších složek marketingového mixu včetně jeho strategie;
- **ekonomická analýza** – posuzuje, zda je návrh zajímavý také z ekonomického hlediska, zvažuje zamýšlené objemy prodeje, náklady a zisk a porovnává, zda je tento návrh v souladu s firemními cíli;
- **vývoj produktu** – představuje transformaci produktu z navrhované do fyzické podoby. Dále je zde testována funkčnost a bezpečnost výrobku včetně realizace spotřebitelských testů;
- **marketingový test** – poskytuje získání informací ohledně vnímání ceny, reklamy, distribuce, značky či balení zákazníky. K testování dochází v podmínkách, které se co nejvíce shodují s reálnou situací na trhu, mohou být použity také počítačové programy poskytující virtuální realitu či skupinová sezení;
- **komercializace** – znamená reálné uvedení produktu na trh, přičemž podstatné je správné načasování umístění produktu na trh., někdy bývá využívána strategie postupného pokrývání trhu novým produktem, čímž lze lépe dohlížet na rizikové a rozsáhlé projekty.<sup>68</sup>

## 2.5 Marketingová situační analýza

Situační analýza je nástrojem, který je schopen pomoci při formování budoucí tržní pozice společnosti. Činí tak na základě analytického posouzení minulého vývoje a současného stavu a na základě kvalifikovaného úsudku předpokládaného budoucího vývoje v rozhodujícím období.<sup>69</sup>

Jedná se tedy o analýzu současné a budoucí situace podniku a jednotlivých složek a vlastností vnějšího prostředí, tedy mikroprostředí a makroprostředí, a vnitřního prostředí

<sup>68</sup> KOTLER, P. a G. ARMSTRONG. Marketing. 2004. s. 443 – 446.

<sup>69</sup> HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. 2003. s. 39.

firmy. Výsledky situační analýzy jsou podkladem pro stanovení cílů, strategie a opatření v podniku.<sup>70</sup> Slouží také k nalezení korektního poměru mezi příležitostmi výhodnými pro společnost, které přicházejí z vnějšího prostředí, a mezi schopnostmi a zdroji podniku.<sup>71</sup>

Marketingová situační analýza začíná zpravidla analýzou prostředí společnosti. Zkoumá soubor okolností a vlivů, které působí na podnik a určitým způsobem ho ovlivňují. Tyto vlivy mohou být jak kladné, tak i záporné a určují současný i budoucí vývoj podniku.<sup>72</sup>

### **2.5.1 Analýza vnitřního prostředí**

Analýza vnitřního prostředí podniku může být provedena na základě finanční analýzy poměrových ukazatelů. Jedná se o soustavu ukazatelů, do které mimo jiné patří ukazatele rentability.<sup>73</sup> Dalším způsobem, jak lze analyzovat interní prostředí podniku, je pomocí marketingového mixu 5P, kde hodnotíme produkt (product), cenu (price), distribuční politiku (place), propagační politiku (promotion) a lidské zdroje (people).<sup>74</sup>

#### **2.5.1.1 Analýza poměrových ukazatelů**

Analýza podniku pomocí poměrových ukazatelů patří k nejčastěji používaným rozborovým postupům, a to jak z hlediska využitelnosti, tak i dostupnosti. Zdrojem k výpočtu poměrových ukazatelů jsou údaje vycházející ze základních účetních výkazů. Podstatou výpočtu poměrových ukazatelů je vždy poměr jedné či více účetních položek umístěných v účetních výkazech k jiné položce či jejich skupině. Do soustavy poměrových ukazatelů patří mimo jiné ukazatele rentability.<sup>75</sup>

---

<sup>70</sup> TOMEK, G. a V. VÁVROVÁ. *Marketing: Od myšlenky k realizaci*. 2011. s. 146.

<sup>71</sup> JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. 2013. s. 94.

<sup>72</sup> tamtéž, s. 97.

<sup>73</sup> SEDLÁČEK, J. *Finanční analýza podniku*. 2007. s. 55 – 56.

<sup>74</sup> ZAMAZALOVÁ, M. a kol. *Marketing*. 2010. s. 16.

<sup>75</sup> RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza - metody, ukazatele, využití v praxi*. 2011. s. 53.

## **Ukazatele rentability**

Rentabilita kapitálu znamená pro podnik schopnost dosahovat zisku s použitím investovaného kapitálu. Pomocí ukazatelů rentability lze zjistit výsledek efektu dosaženého podnikáním ke zvolené srovnávací základně.<sup>76</sup>

### **a) Rentabilita aktiv (Return on Assets, ROA)**

Rentabilita aktiv hodnotí produkční sílu podniku při efektivním využití aktiv, bez ohledu na to, z jakých zdrojů byla financována. Vyjadřuje se také jako počet korun čistého zisku připadající na jednu korunu aktiv podniku.<sup>77</sup>

$$ROA = \frac{EBIT}{\text{aktiva}}$$

Vzorec 1: Rentabilita aktiv

### **b) Rentabilita vloženého kapitálu (Return on Investment, ROI)**

Ukazatel rentability vloženého kapitálu patří mezi nejdůležitější ukazatele hodnocení podnikatelské aktivity společností, neboť definuje, s jakou účinností působí kapitál vložený do podniku, bez ohledu na zdrojích jeho financování.<sup>78</sup>

$$ROI = \frac{EBIT}{\text{celkový kapitál}}$$

Vzorec 2: Rentabilita vloženého kapitálu

### **c) Rentabilita vlastního kapitálu (Return on Equity, ROE)**

ROE definuje výnosnost vloženého kapitálu, ať už akcionáři či vlastníky, do podniku. Pomocí tohoto ukazatele lze zjistit, zda je intenzita reprodukce investovaného kapitálu úměrná s rizikem dané investice. Doporučuje se, aby hodnota ROE byla vyšší, než je dosahovaná výnosnost cenných papírů, v opačném případě podnik spěje k zániku, neboť uskutečnění potřebné investice nebude v zájmu investorů. K výpočtu rentability

---

<sup>76</sup> SCHOLLEOVÁ, H. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 2008. s. 161.

<sup>77</sup> tamtéž, s. 162.

<sup>78</sup> RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza - metody, ukazatele, využití v praxi*. 2011. s. 56.

vlastního kapitálu je možno použít zisk před zdaněním či zisk po zdanění (NOPAT), v tomto ohledu záleží na potřebách podniku.<sup>79</sup>

$$ROE = \frac{NOPAT}{\text{vlastní kapitál}}$$

Vzorec 3: Rentabilita vlastního kapitálu

#### d) Rentabilita tržeb (Return on Sales, ROS)

Ukazatel rentability tržeb sleduje, kolik korun zisku vyprodukuje podnik z každé koruny tržeb. Vyjadřuje tedy, jak efektivně podnik dokáže generovat výsledek hospodaření. K výpočtu je nejčastěji použit NOPAT, tedy zisk po zdanění.<sup>80</sup>

$$ROS = \frac{NOPAT}{\text{tržby}}$$

Vzorec 4: Rentabilita tržeb

#### 2.5.1.2 Marketingový mix

*„Marketingový mix je soubor taktických marketingových nástrojů – výrobní, cenové, distribuční a komunikační politiky, které firmě umožňují upravit nabídku podle přání zákazníků na cílovém trhu.“<sup>81</sup>*

Marketingovým mixem 4P jsou vyjádřeny vnitřní nástroje podniku – produkt (Product), cena (Price), distribuce (Place) a komunikace (Promotion), které ve správné vzájemné kombinaci umožňují ovlivňovat chování spotřebitele a tím také dosahovat úspěchu na trhu.<sup>82</sup>

- a) **Produkt** – může mít hmotnou i nehmotnou povahu a mohou jím být jakékoliv služby či zboží, kterými lze uspokojit potřeby či přání zákazníka. V rámci

<sup>79</sup> RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza - metody, ukazatele, využití v praxi*. 2011. s. 53 – 54.

<sup>80</sup> KNÁPKOVÁ, A. a D. PAVELKOVÁ. *Finanční analýza – komplexní průvodce s příklady*. 2010. s. 96 – 97.

<sup>81</sup> KOTLER, P. a G. ARMSTRONG. *Marketing*. 2004. s. 105.

<sup>82</sup> ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing obchodní firmy*. 2009. s. 40.

produktu rozlišujeme také jeho značku, obal, design, kvalitu či další jeho funkce.<sup>83</sup>

b) **Cena** – představuje peněžní vyjádření, které obdrží společnost prodejem produktu a současně zákazník zaplatí za nákup tohoto produktu. Zahrnuje v sobě také slevy, platební a úvěrové podmínky či způsob placení. Cenu je třeba určit v souvislosti se segmentem, na který se podnik hodlá zaměřovat – limitní jsou zde finanční možnosti i potřeby daného segmentu, zda v segmentu existuje konkurence a v jaké míře, výskyt substitutů atd. Možností pro stanovení ceny je také Westendorpův test cenové citlivosti, který zjišťuje, při jaké ceně je produkt pro zákazníky:

- drahý,
- levný,
- tak levný, že budou pochybovat o jeho kvalitě,
- tak drahý, že si jej rozhodně nekoupí.<sup>84</sup>

c) **Distribuce** – zahrnuje soubor činností, díky kterým se produkt dostává z místa svého vzniku do místa, kde bude spotřebován. V rámci distribuční politiky podniku může být výrobek přemístěn od výrobce ke konečnému spotřebiteli buď přímo, nebo prostřednictvím jednotlivých mezičlánků. Ty postupně předávají produkt na místo spotřeby a činí ho tak pro zákazníky dosažitelným ve vhodném čase a za přispění dalších funkcí (např. skladování, doprava, manipulace).<sup>85</sup>

d) **Propagace** – neboli marketingová komunikace znamená informování zákazníků o produktu, přesvědčování o jeho koupi či zvýrazňování předností a výhod výrobku s cílem zvýšení prodeje a tím i zisku společnosti. Mezi nástroje marketingové komunikace patří reklama, podpora prodeje, osobní prodej, public relations a přímý marketing, které dohromady tvoří komunikační mix.<sup>86</sup>

Pojetí marketingového mixu 4P ze strany podniku však nestačí, správné chápání marketingové podnikatelské filozofie zahrnuje také vnímání těchto aktivit očima

---

<sup>83</sup> BOUČKOVÁ, J. Marketing. 2003. s. 137 – 138.

<sup>84</sup> tamtéž, s. 177 – 189.

<sup>85</sup> tamtéž, s. 201 – 202.

<sup>86</sup> tamtéž, s. 222 – 223.

zákazníka.<sup>87</sup> V tabulce 2 lze vidět srovnání marketingového mixu ze strany podniku (4P) a ze strany zákazníka (4C).

Tabulka 2: Vztah mezi 4P a 4C (Zdroj: vlastní zpracování dle ZAMAZALOVÁ, M. Marketing obchodní firmy. 2009. s. 41)

4P	4C
Produkt (Product)	Hodnota pro zákazníka (Customer value)
Cena (Price)	Výdaje zákazníka (Customer cost)
Distribuce (Place)	Pohodlí (Convenience)
Marketingová komunikace (Promotion)	Komunikace (Communication)

Model 4P (respektive 4C) je pouze základním a stručnějším modelem vnitřních nástrojů podniku. O další činitele jsou doplněné tzv. rozšířené modely, za **5. P** jsou považováni **lidé (People)**, model 7P, který je typický zejména v sektoru služeb, doplňuje zmíněné nástroje o procesy (Process) a fyzické důkazy (Physical evidence).<sup>88</sup>

e) **Lidské zdroje** – jsou jedním z nejdůležitějších článků každé společnosti. Tvoří je kvalifikovaní a ochotní zaměstnanci, kteří realizují podnikové cíle a jednají v souladu s podnikovou vizí a strategií. Pokud jsou tyto skutečnosti splněny, lidé, jakožto zaměstnanci podniku, vytvářejí dobré podmínky pro uspokojení potřeb zákazníka na trhu a budují dobrou pověst organizace.<sup>89</sup>

## 2.5.2 Analýza vnějšího prostředí

Jak již bylo zmíněno, vnější prostředí se dělí na makroprostředí a mikroprostředí. Makroprostředí je složeno z faktorů, které reagují na mikroprostředí všech účastníků uvnitř podniku, avšak s různou účinností a mírou dopadu.<sup>90</sup>

<sup>87</sup> ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing obchodní firmy*. 2009. s. 41.

<sup>88</sup> tamtéž, s. 40.

<sup>89</sup> KOTLER, P., V. WONG, J. SAUNDERS a kol. *Moderní marketing*. 2007. s. 118.

<sup>90</sup> JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. 2013. s. 98.

### 2.5.2.1 Makroprostředí

Makroprostředí tvoří vnější, širší prostředí podniku a zahrnuje faktory ovlivňující zejména plánování a vytváření strategií. Analýza makroprostředí umožňuje podnikům včas reagovat na náhlé změny a přispívá tak k vytváření prognóz budoucího vývoje a plánování.<sup>91</sup>

Pro hodnocení vývoje makroprostředí podniku lze využít tzv. PESTLE analýzu, jejíž název je složen z prvních písmen faktorů působících na společnost. Konkrétní podnik si však vybírá pouze ty, které jsou pro něj důležité. Je tedy nezbytné věnovat maximální úsilí identifikaci budoucího vývoje a také pravděpodobnému dopadu na podnik.<sup>92</sup>

- **Politické faktory** – politická situace, války, občanské nepokoje;
- **Ekonomické faktory** – ekonomický růst, chování konkurence, dodavatelů, měnové kurzy, režim daní;
- **Sociální faktory** – životní styl, preference sociálních hodnot, odborná pracovní síla, postoj k práci;
- **Technologické faktory** – využívání výpočetní techniky, inovace, nové technologie, internetové obchodování;
- **Legislativní faktory** – zákony, mezinárodní obchodní smlouvy a dohody, místní vyhlášky, dodržování lidských práv;
- **Ekologické faktory** – regulace emisí, znečištění, ochrana před katastrofami.<sup>93</sup>

### 2.5.2.2 Mikroprostředí

*„Marketingové mikroprostředí zahrnuje okolnosti, vlivy a situace, které firma svými aktivitami může významně ovlivnit. Cílem analýzy mikroprostředí je identifikovat základní hybné síly, které v odvětví působí a základním způsobem ovlivňují činnost podniku.“<sup>94</sup>*

---

<sup>91</sup> PAULOVČÁKOVÁ, L. *Marketing: Přístup k marketingovému řízení*. 2015. s. 67.

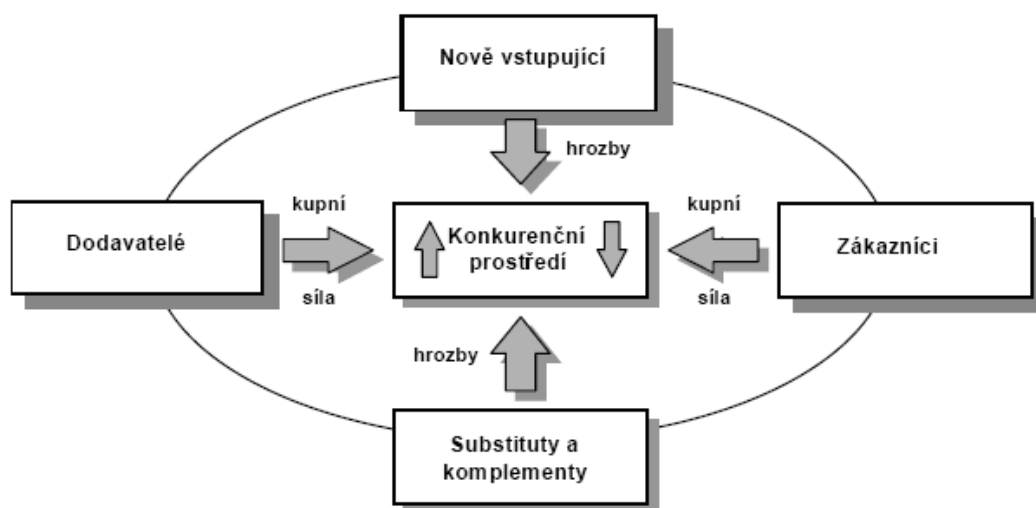
<sup>92</sup> JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. 2013. s. 100 – 101.

<sup>93</sup> DĚDINA, J. a J. ODCHÁZEL. *Management a moderní organizování firmy*. 2007. s. 25.

<sup>94</sup> JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. 2013. s. 102 – 103.

Faktory, které ovlivňují činnost podniku, jsou zachyceny v Porterově modelu pěti sil. Jsou jimi:

- hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví;
- soupeření mezi stávajícími firmami v odvětví;
- hrozba náhrady substitučních výrobků;
- vyjednávací síla dodavatelů;
- vyjednávací síla zákazníků.



Obrázek 6: Porterův model pěti sil (Zdroj: JAKASI. Co to je Porterův model pěti sil? Jakasi.cz [online]. 2015. [cit. 2017-01-25]. Dostupné z: <http://www.jakasi.cz/co-je-porteruv-model-peti-sil/>)

Porterův model pěti konkurenčních sil se zabývá otázkou, jak na sebe těchto pět sil působí a vzájemně se ovlivňuje. Zde platí, že trh, ve kterém je zaznamenáván růst a vysoké zisky, bude brzy lákat konkurenci o nový vstup na trh. Stávající firmy tak musí být odolnější vůči konkurenci a atraktivnější pro potenciální zákazníky. Mohou tak činit například snížením nákladů či zvýšením kvality. Silnější společnosti si tak v tomto konkurenčním boji vytvoří svou vlastní strategii, se kterou se budou snažit udržet stávající zákazníky posílením jejich loajality a získávat nové zákazníky. Krokem, který



může zabránit dalším podnikům vkročit na trh, jsou vládní restrikce omezující vstup na trh.<sup>95</sup>

Stávající kupující jsou díky konkurenčnímu boji na trhu v silnější pozici a produkty dodavatelů tak kupují za výhodnější ceny, neboť ti se v rámci své strategie snaží nabídnout kupujícím co nejlepší podmínky.<sup>96</sup> Tento stav se nazývá vyjednávací síla kupujících a platí, že zákazníci jsou tím silnější, čím je jich více. Naopak, dodavatelé mají tím větší schopnost ovlivňovat konkurenční prostředí, čím je jich na trhu méně nebo dokonce pouze jeden.<sup>97</sup>

Z obrázku 7 vyplývá poslední síla z kategorie Porterova konkurenčního prostředí – hrozba náhrady výrobku či služby jejich substitutem. Zde se zkoumá, jak snadno může být původní produkt vyměněn za náhražku, která uspokojí stejné potřeby zákazníka. Příkladem může být nahrazení klasických skleněných lahví PET lahvemi.<sup>98</sup>

### 2.5.3 SWOT analýza

SWOT analýza je jednou z nejvíce používaných metod využívaných při analýze prostředí. Jejím cílem je zjistit, do jaké míry jsou současná strategie společnosti a její silné a slabé stránky schopny se vyrovnat se změnami nastávajícími v prostředí.<sup>99</sup>

SWOT analýza je složena z vnitřních činitelů, představujících silné a slabé stránky společnosti, a z činitelů vnějších, kterými jsou příležitosti a hrozby podniku.<sup>100</sup>

---

<sup>95</sup> HOWES, R. a J. H. M. TAH. *Strategic Management Applied to International Construction*. 2003. s. 60.

<sup>96</sup> tamtéž, s. 61.

<sup>97</sup> URBÁNEK, T. *Marketing*. 2010. s. 167.

<sup>98</sup> tamtéž.

<sup>99</sup> JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. 2013. s. 129.

<sup>100</sup> tamtéž.



Obrázek 7: SWOT analýza (Zdroj: vlastní zpracování dle HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. 2003. s. 51.)

- a) **Silné stránky** – za silné stránky jsou považovány interní faktory, ve kterých společnost vyniká. Mohou to být dovednosti, schopnosti, zdrojové možnosti či potenciál, díky kterým má podnik významné postavení na trhu.
- b) **Slabé stránky** – znamenají rysy, ve kterých je firma slabá nebo je v nich horší než ostatní společnosti.
- c) **Příležitosti** – znamenají možnosti, s jejichž uskutečněním může podnik dosáhnout růstu, lepšího využití disponibilních zdrojů či efektivnějšího splnění cílů. Díky příležitostem může být společnost ve výhodě oproti konkurenci.
- d) **Hrozby** – představují nepříznivé situace, které mohou způsobit neúspěch. Podnik by měl podniknout takovou reakci, při které tyto skutečnosti minimalizuje nebo lépe odstraní.<sup>101</sup>

Je zapotřebí, aby všechny výše zmíněné faktory byly posuzovány ve vzájemných spojitostech, nemohou být sledovány odděleně. Podstatné je pozorovat silné a slabé stránky včetně jejich strategického dosahu k příležitostem a hrozbám. Dále je třeba také posoudit, jak moc je daný faktor významný a jaký má vliv a závažnost na podnik.<sup>102</sup>

<sup>101</sup> BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 2007. s. 156.

<sup>102</sup> tamtéž, s. 158.

Postup při sestavování SWOT analýzy je následující:

- v rámci jednotlivých kategorií určíme příslušné faktory, tj. faktory, které jsou v podniku silnými a slabými stránkami, příležitostmi a hrozbami;
- tyto faktory umístíme do jednotlivých kvadrantů ve SWOT matici;
- zhodnotíme tyto faktory, do jaké míry jsou závažné a významné pro podnik, jaká je jejich pravděpodobnost výskytu;
- na základě předchozích bodů navrhneme příslušná strategická opatření.<sup>103</sup>

Značné omezení SWOT analýzy přichází ve chvíli, kdy je nutno oddělit silné stránky od slabých, stejně tak jako příležitosti od hrozeb. Často totiž tyto faktory mohou být obojím a za přítomnosti jiných podmínek směřují k jednomu faktoru, například ohrožení lze za jistých podmínek změnit na příležitost a naopak.<sup>104</sup>

#### 2.5.3.1 Matice TOWS

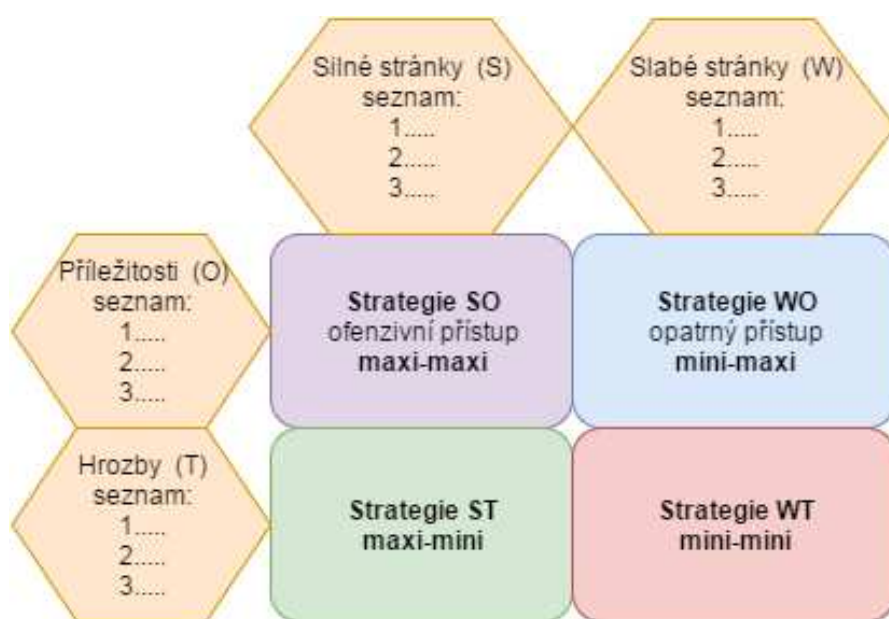
Ze SWOT analýzy je odvozena matice TOWS, která je určena k detailnějšímu rozboru a stanovení jednotlivých strategií. Princip této metody spočívá v analýze strategické situace podle obrázku 8. Zde je podstatné posoudit vzájemný vliv faktorů externích (O, T) a faktorů interních (S, W). Na základě kombinace těchto faktorů, které převažují, lze rozlišit čtyři typy možných situací: strategie SO, WO, ST, WT, které jsou rozebrány níže.<sup>105</sup>

---

<sup>103</sup> BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 2007. s. 158.

<sup>104</sup> SEDLÁČKOVÁ, H. a K. BUCHTA. *Strategická analýza*. 2006. s. 91.

<sup>105</sup> FOTR, J. a kol. *Tvorba strategie a strategické plánování*. 2012. s. 53.



Obrázek 8: Matice TOWS (Zdroj: vlastní zpracování dle JAKUBÍKOVÁ, D. Strategický marketing. 2013. s. 131.)

Z matice TOWS vyplývají čtyři následující strategie:

**a) Strategie Maxi – Maxi (SO)**

Tato strategie představuje pro podnik ideální pozici, kdy lze v rámci strategického záměru uplatnit silné stránky společnosti (S) při využití příležitostí v jejím vnějším okolí (O). Nesmí se však zanedbat také možný vliv slabých stránek (W) a zjištěné hrozby musí být ošetřeny (T).<sup>106</sup>

V rámci této strategie je možno podniknout například tyto aktivity: možnost použít levnější cizí zdroje pro růst podniku, pečlivá likvidace konkurence u většiny tržních segmentů, zamezení vpuštění nových firem do oboru.<sup>107</sup>

**b) Strategie Mini – Maxi (WO)**

Dominují slabé stránky uvnitř společnosti, ale příležitosti v jejím vnějším okolí. Tato strategie je zaměřená na rozvoj, tudíž podnik musí nejprve podniknout kroky ke zlepšení slabých stránek (W) za využití externích příležitostí (O).<sup>108</sup>

<sup>106</sup> FOTR, J. a kol. *Tvorba strategie a strategické plánování*. 2012. s. 54.

<sup>107</sup> tamtéž, s. 53.

Pro eliminaci slabých stránek je často využívána strategie Joint Venture, kterou společnost může využít například v situaci, kdy usiluje o zvýšení tržeb v nových tržních segmentech nebo zahájí používání nových přístupů, jako je plánování a řízení kvality.<sup>109</sup>

#### **c) Strategie Maxi – Mini (ST)**

Tato strategie je zaměřena na využití dominujících silných stránek (S) uvnitř podniku k potlačení nebo vyhnutí se hrozeb (T) v okolí. Vhodně nastavená strategie může vyústit v posílení konkurenceschopnosti společnosti na trhu.<sup>110</sup>

Příklady aktivit, na které se může podnik v rámci této strategie zaměřit, jsou snižování provozních nákladů s cílem eliminovat výpadky v objemu tržeb či vzniklé kurzové ztráty z tržeb v cizí měně, nutné investice do ekologických plánů hradit z vlastního kapitálu.<sup>111</sup>

#### **d) Strategie Mini – Mini (WT)**

Zde dominují slabé stránky uvnitř podniku společně s hrozbami ve vnějším okolí. Jedná se o defenzivní strategii, ve které se společnost snaží o redukci slabých stránek (W) a vyhýbání se hrozbám (T). Tato nejistá a riskantní pozice firmy může vést až k návrhu na její likvidaci.<sup>112</sup>

Příklady činností, které mohou být obsahem této strategie, jsou udržení stávající ceny produktu pečlivým sledováním kvality, hledání strategického partnera pro zvládnutí obtíží vstupujících z externího okolí.<sup>113</sup>

---

<sup>108</sup> FOTR, J. a kol. *Tvorba strategie a strategické plánování*. 2012. s. 54.

<sup>109</sup> tamtéž.

<sup>110</sup> tamtéž.

<sup>111</sup> tamtéž.

<sup>112</sup> tamtéž, s. 55.

<sup>113</sup> tamtéž.

### 3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

V této kapitole uvedu základní informace o vybrané společnosti Pekárna Crocus, s. r. o., její výrobní program, organizační strukturu, vlastní strategii.

#### 3.1 Základní informace o společnosti

Ke zpracování diplomové práce jsem si vybrala společnost Pekárna Crocus, s. r. o. Tento podnik byl založen v roce 1990, ale svůj provoz zahájil v lednu 1991. Pekárna sídlí v Brně, městské části Medlánky, na ulici Hudcova. Hlavní činností je výroba a následný prodej pekárenských a cukrářských výrobků, výrobků studené kuchyně a hostinská činnost. Společnost vlastní celkem 31 poboček rozmístěných převážně v centru Brna i jeho městských částech, ale má své prodejny také ve Slavkově u Brna a na Slovensku. Kromě vlastní prodejní sítě pekárna dodává své výrobky také asi 60 odběratelům. Ke svému provozu pekárna současně zaměstnává asi 150 pracovníků.<sup>114</sup>

Majiteli společnosti jsou Jitka a Jaroslav Aulehlovi, jednatelem je pak Jaroslav Aulehla. Pekárna se nachází ve zmodernizovaných prostorách brněnských Medlánek, kam se v roce 2013 přesunula z původních prostor Slavkova u Brna. Zde došlo ke sloučení všech výrobních úseků – produkce pečiva, studené kuchyně, cukrářských výrobků i závodního stravování.<sup>115</sup>



Obrázek 9: Logo společnosti Pekárna Crocus, s. r. o. (Zdroj: CROCUS. Úvodní strana. Crocus.cz [online]. 2010. [cit. 2016-22-12]. Dostupné z: <http://www.crocus.cz>)

---

<sup>114</sup>CROCUS. Ofirmecrocus. Crocus.cz [online]. 2010 [cit. 2016-12-22]. Dostupné z: <http://www.crocus.cz/49-o-firme-crocus.html>

<sup>115</sup>tamtéž.

### 3.1.1 Výrobní program

Pekárna Crocus, s. r. o. provedla centralizaci veškeré své výroby do jednoho místa, které je zároveň i sídlem společnosti – Brno-Medlánky. Zde se výroba člení do relativně samostatných úseků vyrábějící rozdílné produkty:

- **Výroba pečiva** – je prováděna prostřednictvím nejmodernějších zařízení, jako jsou rozvalovací a míchací stroje či novodobé pece. Pekárna si také zakládá i na práci jednotlivce, důraz je kladen především na tradiční ruční zpracování těsta. Pekárna navíc realizuje výrobu také bezlepkového pečiva, do kterého se nepřidává klasická mouka. Všechny výrobky z řady bezlepkového pečiva jsou v souladu s evropskou normou pro bezlepkovost. Pekárna Crocus, s. r. o. v úseku pečiva produkuje:
  - celozrnné a vícezrnné pečivo,
  - chléb (celkem 7 druhů),
  - běžné pečivo (rohlíky, raženky, bagety, večky, atd.),
  - jemné pečivo (croissanty, koláče, šátečky, vánočky, kapsy, atd.),
  - koblihy a donuty,
  - ostatní výrobky (slané tyčinky, strouhanka, listové těsto),
  - produkty Vital Fit – vlákninový program (cereální buchta, oves Vital, grahamový šnek, atd.),
  - produkty rychlého občerstvení (mřížky, anglický rohlík, pizza šnek, párek v těstíčku, atd.),
  - tradiční výroba jemného pečiva (záviny, linecké řezy, citronová kostka, atd.).<sup>116</sup>
- **Výroba studené kuchyně** – tento úsek výroby je úzce spjat s již zmíněnou výrobou pečiva, neboť výrobky, jako jsou bagety, croissanty, ciabatty, apod. jsou doplněny o další suroviny a výsledkem jsou následující produkty:
  - obložené chlebičky, bagety, saláty, croissanty, ciabatty, atd.<sup>117</sup>
- **Výroba cukrářských výrobků** – v tomto úseku je pro Pekárnu Crocus, s. r. o. rovněž důležitá tradiční ruční výroba, sortiment zde zahrnuje také kopečkovou

<sup>116</sup> CROCUS. Pečivo. Crocus.cz [online]. 2010 [cit. 2016-12-22].

Dostupné z: <http://www.crocus.cz/69-pecivo.html>

<sup>117</sup> tamtéž. Dostupné z: <http://www.crocus.cz/71-lahudky.html>

zmrzlinu vlastní produkce. Výroba cukrářských výrobků se realizuje stejně tak jako předchozí dvě výroby za účelem zásobování nejen vlastních prodejen, ale i dodávání produktů odběratelům a na základě individuálních objednávek zákazníků. Mezi hlavní produkty cukrářského úseku výroby patří:

- řezy (např. karamelový, ananasový), větrníky, věnečky, dorty, rolády a dezerty.<sup>118</sup>
- **Výroba teplé kuchyně** – prostřednictvím této části výroby Pekárna Crocus, s.r.o. realizuje svou hostinskou činnost. Výroba teplých pokrmů probíhá, stejně tak jako ostatní úseky výroby, v sídle společnosti Brně-Medlánkách, odkud je dále přepravována do celkem 7 výdejních míst, kterými jsou tyto jídelny a bistra:
  - jídelna Justiční palác, Polní 39,
  - bistro ve Fakultní nemocnici U Svaté Anny, Pekařská 53,
  - jídelna v Medlánkách, Hudcova 78b,
  - jídelna v areálu BioVendor, Řečkovice, Karásek 1,
  - školní kantýna FP VUT, Kolejní 4,
  - provozovna Bauhaus, Strážní,
  - provozovna Bauhaus, Řečkovická.

Výrobu teplých pokrmů Pekárna Crocus, s. r. o. realizuje již od roku 2009. Denní menu je vždy složeno ze dvou druhů polévek a pěti hlavních jídel. V prodejně je navíc také možnost výběru tzv. minutky (řízek, smažený sýr či hermelín a karbenátek, atd.).<sup>119</sup>

Zásobování prodejen je prováděno pomocí dvou rozvozů, ranního a odpoledního. Objednávky výrobků na následující den uskutečňuje vždy vedoucí konkrétní prodejny na základě předpokládaného odbytu do 13.00 hodin. Pro ostatní odběratele a zákazníky jsou objednávky na další den uzavírány v 14.00 hodin.<sup>120</sup>

---

<sup>118</sup> CROCUS. Pečivo. Crocus.cz [online]. 2010 [cit. 2016-12-22].

Dostupné z: <http://www.crocus.cz/70-cukrarske-vyroby.html>

<sup>119</sup> tamtéž. Dostupné z: <http://www.crocus.cz/104-zavodni-stravovani.html>

<sup>120</sup> interní materiály Pekárny Crocus, s. r. o.



### 3.1.2 Strategie společnosti

Strategie pekárny vychází z její vize a poslání. Hlavním posláním společnosti je zabezpečení výroby a prodeje pečiva, cukrářských produktů, teplých pokrmů a výrobků studené kuchyně. Základním cílem těchto oblastí je uspokojit potřeby a přání zákazníků, učinit je spokojenými a loajálními a přitom generovat patřičný zisk. Tyto aktivity patří mezi základní vize společnosti, ze kterých vychází také její současná obchodní strategie. Její podstatou je vlastní nezaměnitelný sortiment výrobků, který pramení z tradičních a originálních receptur společně s ruční výrobou. Pekárna klade velký důraz na zachování vysoké kvality a čerstvosti potravin, což je základním mottem společnosti. Zároveň si společnost zakládá na jednotném a originálním designu interiéru jednotlivých prodejen, díky čemuž přispívá k rozšíření povědomí o značce u zákazníků.<sup>121</sup>

Za hlavní cíle považuje jednatel podniku rozšíření sortimentu tradičních výrobků a současně udržení kvality ručně vyráběných produktů. Zároveň společnost usiluje o trvalé rozšiřování své klientely, zejména stálých zákazníků<sup>122</sup>, což vyžaduje samozřejmě značné úsilí, především v oblasti inovace stálých produktů a vytváření nových výrobků. Tato skutečnost však značně přispívá ke zvýšení konkurenceschopnosti podniku.<sup>123</sup>

### 3.1.3 Organizační struktura

V čele organizační struktury Pekárny Crocus, s. r. o. stojí **jednatel** společnosti, který řídí všechna oddělení, dohlíží na chod celé firmy a kontroluje, zda vše probíhá v souladu s předpisy a jeho požadavky. V případě zjištěného nedostatku či problému navrhuje potřebná opatření nebo požádá o sjednání nápravy.

**Administrativní oddělení**, které tvoří asistenti jednatele a administrativní pracovníci, je v pekárně důležitou částí. Asistenti jednatele zastupují, zejména v jeho nepřítomnosti, a spolu s administrativními pracovníky mají na starosti kancelářské činnosti, které zabezpečují bezproblémový chod společnosti. Jejich úkolem je například práce s fakturací, stravenkami, kontrola firemních e-mailů, komunikace s obchodními partnery atd.

---

<sup>121</sup> CROCUS. Pečivo. Crocus. cz [online]. 2010. [cit. 2016-11-11]. Dostupné z: <http://crocus.cz/49-o-firme-crocus.html>

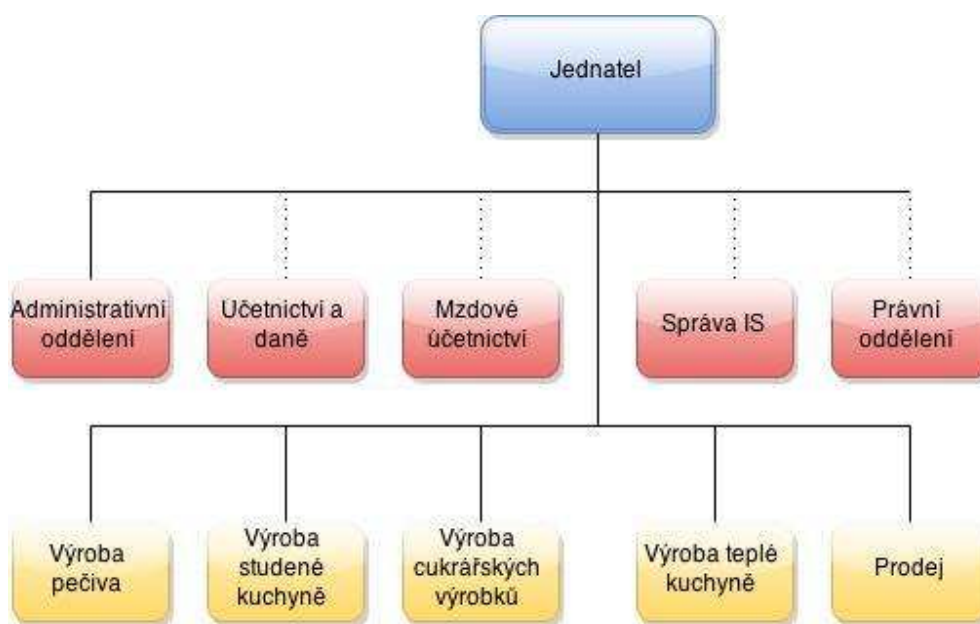
<sup>122</sup> interní materiály společnosti.

<sup>123</sup> RAIS, K. a R. DOSKOČIL. Risk management. 2007. s. 12.

Účetnictví a daně spolu se mzdovým účetnictvím, správou informačního systému a právním oddělením organizaci zpracovávají externí firmy, které mají se svou profesí bohaté a dlouholeté zkušenosti.

**Oddělení výroby**, které sestává z jednotlivých úseků (výroba pečiva, výroba studené kuchyně, výroba cukrářských výrobků a výroba teplé kuchyně), je nosnou částí pekárny a zajišťuje produkci samotného výrobku. V čele každého úseku je daný vedoucí, který je za něj zodpovědný. Na stejném stupni organizační struktury je postavena i vedoucí jednotlivých prodejen.

Nedílnou a velice důležitou součástí společnosti je i **oddělení prodeje**, který představuje koncový článek komunikující se zákazníkem, jež je hlavním zdrojem odbytu. Zde dochází k utváření prvního dojmu zákazníkem o celé společnosti i o zakoupených výrobcích. Toto oddělení je tvořeno jednotlivými provozovnami, jejichž chod zajišťují převážně prodavačky a vedoucí jednotlivých prodejen, které mají na starosti objednávky výrobků na další den a správné vyúčtování pokladny na konci dne. Vrchol řízení oddělení prodeje tvoří pozice obchodní manažerky, která plánuje rozmístění jednotlivých prodavaček, řeší náhradu v případě absence, dohlíží na chod a hospodaření jednotlivých prodejen a kontroluje měsíční tržby společně s inventurami.



Obrázek 10: Organizační struktura Pekárny Crocus, s. r. o. (Zdroj: Vlastní zpracování)

## 3.2 Situační analýza společnosti

V této části práce bude provedena situační analýza vybrané společnosti Pekárna Crocus, s. r. o, a to vnitřního a vnějšího prostředí. Analýza vnějšího prostředí bude dále rozdělena na rozbor makroprostředí, kde bude provedena analýza PESTLE, a mikroprostředí tvořené Porterovým modelem pěti konkurenčních sil. Analýza vnitřního prostředí bude tvořena rozbohem vybraných poměrových ukazatelů a marketingovým mixem společnosti. Dále bude provedena SWOT analýza.

### 3.2.1 Analýza vnějšího prostředí

Analýza vnějšího prostředí podniku je tvořena rozbohem mikroprostředí, tedy Porterovým modelem pěti konkurenčních sil, a makroprostředí tvořící analýza PESTLE.

#### 3.2.1.1 Analýza makroprostředí

Rozbor makroprostředí společnosti provedu pomocí **PESTLE analýzy**, kterou lze hodnotit vnější vlivy, tedy sociální, legislativní, ekonomické, politické, technologické a ekologické, které působí na činnosti podniku a ovlivňují jej.

##### a) Politické faktory

V posledních letech provází podnikání v České republice značné změny udělené ze strany státu. Zavedení nového občanského zákoníku č. 89/2012 Sb. a zákona o obchodních korporacích č. 90/2012 Sb. počátkem roku 2014 přineslo četné změny při zakládání nových smluv i obnovení těch dosavadních, změny v právní úpravě i pracovně právních vztazích, což činnost současných podnikatelů značně ztížilo. Na druhou stranu by chystaná novela zákoníku práce, která by měla vyjít v platnost od dubna 2017, měla odstranit zbytečnou administrativu při vydávání potvrzení o zaměstnání u dohod o provedení práce, jež nezávisí na sociálním a zdravotním pojištění a současně by se také mělo zjednodušit doručování v pracovněprávních vztazích.<sup>124</sup> Od 1. 7. 2016 také vyšel také v platnost zákon o registru smluv, který ukládá českým

---

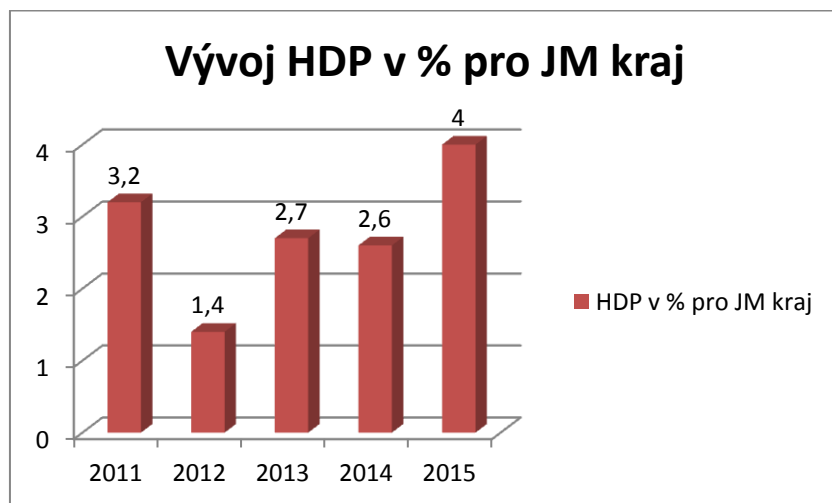
<sup>124</sup> Svaz průmyslu a dopravy České republiky. *Legislativa a podnikatelské prostředí*. 2016 [cit. 2016-11-24]. Dostupné z: <http://www.spcr.cz/muze-vas-zajimat/pravni-infoservis/9601-legislativa-a-podnikatelske-prostreni>

podnikům povinnost registrovat některé smlouvy, jež by mohly mít korupční potenciál, což s sebou nese zajisté další časové náklady pro zajištění podmínek.<sup>125</sup>

## b) Ekonomické faktory

V posledních letech se ekonomická úroveň České republiky těší značnému růstu od doby dopadů krize z roku 2008. Mezi hlavní ekonomické ukazatele, které působí na hospodaření pekárny, patří úroveň HDP, inflace a výše diskontní sazby.

Hrubý domácí produkt (HDP) zobrazuje celkové peněžní množství statků a služeb vytvořených za určité období, obvykle za jeden kalendářní rok na území státu. Z níže uvedené tabulky 3 je zřejmé, že po poklesu hodnoty HDP v roce 2012 (1,4 %) nastalo opět období růstu, v roce 2015 hodnota HDP dosáhla v Jihomoravském kraji 4 %, což je pozitivní zjištění. V prvních dvou čtvrtletích roku 2016 dosáhla česká ekonomika hodnot HPD 3,0 % a 2,6 %, což je sice pomalejší růst ve srovnání s prvním a druhým kvartálem roku 2015 (hodnoty 4,6 % a 5 %), pořád je ale podle analytiků ve velmi dobré kondici.<sup>126</sup>



Graf 1: Vývoj HDP v Jihomoravském kraji v letech 2011 – 2015 (Zdroj: ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Vývoj HDP. Czso.cz [online]. 2016. [cit. 2016-12-19]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/vyvoj-hdp>)

<sup>125</sup> Idnes. cz. *Chystá se novela zákoníku práce. Jaké změny přinese?* 2016 [cit 2016-11-24]. Dostupné z: [http://finance.idnes.cz/novela-zakoniku-prace-jednani-vlady-db3-/podnikani.aspx?c=A160822\\_112012\\_podnikani\\_kho](http://finance.idnes.cz/novela-zakoniku-prace-jednani-vlady-db3-/podnikani.aspx?c=A160822_112012_podnikani_kho)

<sup>126</sup> České noviny. *Růst HDP o 2,6 % potvrdil dobrou kondici české ekonomiky.* 2016. [cit. 2016-11-20]. Dostupné z: <http://www.ceskenoviny.cz/zpravy/rust-hdp-o-2-6-potvrdil-dobrou-kondici-ceske-ekonomiky/1388295>

Hladinu inflace lze vysvětlit jako všeobecný růst cenové hladiny v čase. Její hodnota se od roku 2012 (3,3 %) neustále snižovala až na hodnotu 0,3 % (k 31. 12. 2015), což je minimum, které nebylo nižší od roku 2003. Díky této skutečnosti není pekárna nucena ke zvyšování cen svých produktů, což je pozitivní zejména na psychologické vnímání cen zákazníky.<sup>127</sup>

Velmi příznivá je nyní také diskontní sazba, kterou Česká národní banka ovlivňuje úvěrování komerčních bank. Ty mohou za těchto okolností poskytovat levnější úvěry svým klientům, díky čemuž může také pekárna výhodněji podpořit své podnikání.

### c) Sociální faktory

Pekárna sídlí v Brně a většina jejích prodejen je umístěna právě v Jihomoravském kraji, proto je nutné sledovat faktory působící v tomto kraji. Počet obyvatel se zde již od roku 2003 neustále zvyšuje, ke konci roku 2015 je zde evidováno 1 175 025 obyvatel. Také jejich průměrný věk neustále meziročně roste, k 31. 12. 2015 činila hodnota průměrného věku obyvatelstva kraje 42 let. Pozitivní zprávou je rostoucí počet zaměstnaných (k 31. 12. 2015 598,9 tisíc osob), kteří tvoří ekonomicky aktivní obyvatelstvo. Počet nezaměstnaných naopak od roku 2013 meziročně klesá, ke konci roku 2015 jich je evidováno 56 032, což je 7,01 %. Tento jev lze popsat také jako rostoucí kupní sílu obyvatelstva, což je z pohledu podniku dobrou zprávou. Lidé mají lepší životní úroveň, a tak na případné zvýšení ceny nemusí být tak citliví. Také jejich reálná průměrná hrubá mzda má stále rostoucí tendenci, ke konci roku 2015 byla 3. nejvyšší ve srovnání s celorepublikovým průměrem.<sup>128</sup>

Tyto sociální faktory jsou pro Pekárnu Crocus, s. r. o. velmi důležité, neboť ovlivňují spotřebitelské chování zákazníků. Z tohoto důvodu by jim firma měla věnovat patřičnou pozornost.

---

<sup>127</sup> Český statistický úřad. *Hlavní makroekonomické ukazatele*. 2016 [cit. 2016-11-20]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/hmu\\_cr](https://www.czso.cz/csu/czso/hmu_cr)

<sup>128</sup> Český statistický úřad – *I. Část – Územní, makroekonomické ukazatele, životní prostředí, obyvatelstvo*. [online]. 2015 [cit. 2015-11-20]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/documents/11280/17808269/ZT\\_jmk\\_2015.pdf/cb0fa560-fdb9-4712-877b-834a630664ce?version=1.3](https://www.czso.cz/documents/11280/17808269/ZT_jmk_2015.pdf/cb0fa560-fdb9-4712-877b-834a630664ce?version=1.3)

#### d) Technologické faktory

Technologické vybavení společnosti je v současné době na velmi dobré úrovni, neboť v roce 2006 pekárna nechala postavit novou výrobní budovu ve Slavkově u Brna. Tato hala patří svou výbavou mezi nejmodernější výrobní pekárenských produktů na Moravě. Pro tento projekt bylo nezbytné shromáždit velké množství finančních prostředků, avšak velkou výhodou je úspora mzdových nákladů díky robotizaci některých činností, dále pokles provozních nákladů a zvyšování produktivity práce.

Příklady majetku, který byl v posledních letech společností nakupován pro zvýšení její technologické úrovně včetně nákladového vyjádření, jsou uvedeny v následující tabulce 3.

Tabulka 3: Majetek zakoupený v letech 2014 – 2017 (Zdroj: interní materiály společnosti)

Druh majetku	Rok zakoupení	Náklad
PC + server do bufetu Polní	2017	23 000 Kč
Hnětač těsta	2015	68 000 Kč
Kuchyňské náčiní	2014	1 500 Kč
Bedýnky na převoz pečiva	2014	20 000 Kč

#### e) Legislativní faktory

Legislativa státu je dalším vlivem, který působí jako vnější faktor na činnost podniku. Na pekárnu má vliv celá řada zákonů, jako jsou Občanský zákoník, Obchodní zákoník, daňové zákony, Zákoník práce či Zákon o účetnictví. Musí také dodržovat povinné nařízení a normy týkající se bezpečnosti práce (např. 262/2006 Sb. § 349) a hygieny na pracovišti (např. zákon č. 262/2006 Sb. nebo předpis č. 361/2007 Sb.). Jelikož pekárna vlastní také 5 prodejen nacházejících se na území Slovenské republiky, musí být seznámena také s těmito zákony, které je nutno dodržovat. Od počátku roku 2013, kdy došlo k navýšení obou hranic sazeb daně z přidané hodnoty (15 % a 21 %), byla pekárna nucena reagovat taktéž zvýšením cen svých výrobků z důvodu vyšších nákladů v podobě odvodů státu.

Další změnou ze strany státu je elektronická evidence tržeb, jejíž uvádění je postupně rozděleno do čtyř vln. Pekárnu Crocus, s. r. o. zasáhla již první vlna, která je

realizována od 1. 12. 2016, a to v rámci stravovacích služeb pro dvě její jídelny. Zbylé prodejny podlehnou povinné elektronické evidenci tržeb od 1. 3. 2017. Pro pekárnu to znamená náklad v podobě zakoupení registračních pokladen pro všechny prodejny zhruba 400 000 Kč, dále aktualizace softwaru, proškolení personálu a měsíční platba internetu pro každou prodejnu.<sup>129</sup>

#### **f) Ekologické faktory**

Za pozitivum v oblasti ekologie Pekárny Crocus lze považovat úsilí o co nejmenší poškozování životního prostředí využíváním zbytkového tepla z činnosti strojů k vytápění výrobní haly ve Slavkově u Brna. Dále pekárna plánuje do konce roku 2020 kompletní obměnu všech svých vozidel na vozidla užívající palivo LPG neboli zkapalněný ropný plyn, který je v porovnání s aktuálně užívaným benzínovým pohonem daleko šetrnější k přírodnímu prostředí.

#### **3.2.1.2 Analýza mikroprostředí**

V rámci rozboru mikroprostředí společnosti je zpracován **Porterův model pěti konkurenčních sil**, který stejně tak jako PESTLE analýza, zobrazuje analýzu vnějšího okolí podniku. Jak již název sám napovídá, v tomto modelu působí pět faktorů, které společnost sama nemůže ovlivnit:

- vliv dodavatelů,
- vliv odběratelů (zákazníků),
- hrozba substitučních produktů,
- hrozba vstupu nové konkurence,
- vliv stávající konkurence.

#### **a) Vliv dodavatelů**

Na vyjednávací sílu dodavatelů má kromě jiného podstatný vliv objem odebíraného materiálu od každého z nich – čím větší je odebírané množství, tím vyšší má dodavatel

---

<sup>129</sup> Jak na e-tržby. Bude se mne týkat první vlna zavedení e-tržeb (EET)? 2015. [cit. 2016-11-20]. Dostupné z: <http://www.jaknaetrzby.cz/eet/radime-vam/bude-se-mne-tykat-prvni-vlna-zavedeni-e-trzeb-eet/>

sílu ve vyjednávání. Dalšími faktory ovlivňující sílu dodavatele, může být jejich vzdálenost k zákazníkovi, dlouholeté a prověřené zkušenosti či cena daného materiálu.

Co se týče dodavatelů Pekárny Crocus, lze je rozdělit podle objemu dodávek na velkododavatele a malé dodavatele. Nejdůležitějšími velkododavateli společnosti jsou firmy ERPEKO, a. s., Delta Mlýny, s. r. o. a Coca-Cola HBC ČR, s. r. o. Přestože dodávky těchto společností jsou časté a poměrně vysoké, jejich vyjednávací síla je značně omezena, a to především cenou jejich produktů, jež je striktně a pevně určená smlouvou. Při odběru větším než je smluvně stanoven poskytují navíc ještě množstevní slevy či možnost získat výhodný bezúročný dodavatelský úvěr (zejména společnost Coca-Cola HBC ČR, s. r. o.). Čas od času je také možnost využít některých jejich speciálních akcí s ještě výhodnější cenou určitých surovin, než je stanovená smlouvou (zejména Delta Mlýny, s. r. o.), čehož Pekárna Crocus velmi často využívá. Pekárna si zakládá na velmi dobrých vztazích se svými dodavateli, jelikož své závazky hradí vždy do smluveného data. Spolupráce ze strany těchto dodavatelů je taktéž bezproblémová, dodávky realizují včas, dle domluvy a spolehlivě.

Nejvýznamnějšími ze skupiny malých dodavatelů jsou společnosti WINE LIFE, a. s. a velkoobchod Makro. Jelikož je odběr pekárnou od těchto dodavatelů malý, jejich vyjednávací síla je taktéž velmi nízká. Z tohoto důvodu pekárně případné problémy s dodávkami nečiní významné potíže ve výrobě. Spolupráce s těmito dodavateli je taktéž dobrá, v případě nedostatků s dodávkami je pekárna neprodleně kontaktuje a ti své pochybení ihned řeší.

#### **b) Vliv odběratelů (zákazníků)**

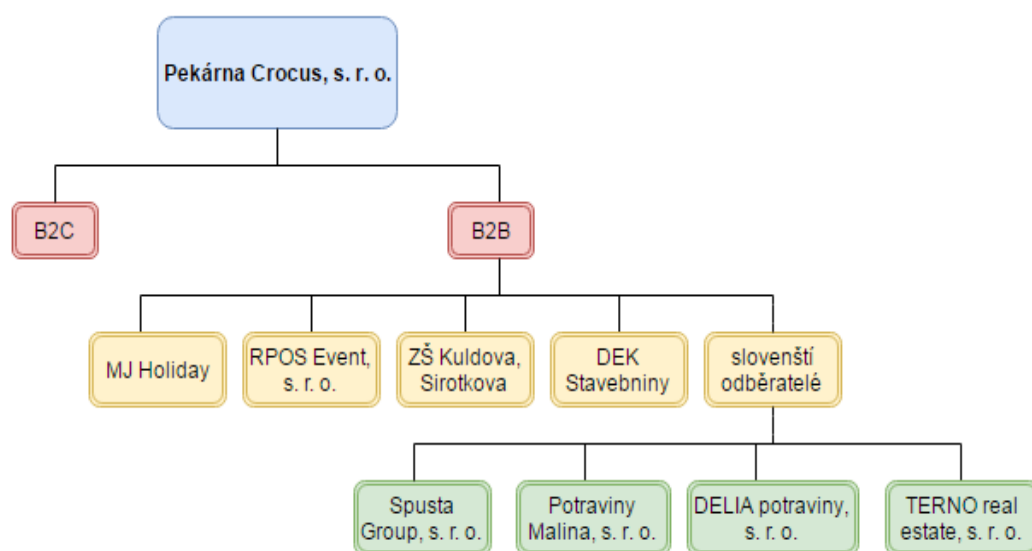
Vyjednávací síla odběratelů stoupá nízkým počtem zákazníků v segmentu, rostoucí velikostí a ziskovostí zakázky a standardizací produktu.

Situace v Pekárně Crocus je nyní taková, že před pár lety upustila od spolupráce s obchodními řetězci Tesco a Billa, kterým pravidelně dodávala pečivo, právě z důvodu jejich vysoké vyjednávací síly. Pro tyto velkoodběratele je nejpodstatnějším aspektem obchodního vztahu nízká cena produktu, na základě které mohou realizovat zvýhodněné akce pro své konečné zákazníky nebo jinak s cenou manipulovat. Hlavním důvodem ukončení této spolupráce byly pro pekárnu téměř zničující podmínky, ve kterých si



řetězce vymáhaly nepřiměřeně nízkou cenu odebíraných produktů a vysoké procentuální množstevní slevy. V současné době má pekárna navázanou obchodní spolupráci s přibližně 60 odběrateli, mezi které patří například základní školy Kuldova a Sirotkova, maloobchody, restaurace MJ Holiday Brno, Stavebniny DEK, RPOS Event, s. r. o. a slovenští odběratelé. Všichni tito odběratelé tvoří přibližně 20 % celkového objemu produkce pekárny, zbylá část je určena k prodeji ve vlastní síti poboček. Grafické rozdělení odběratelů je zřejmé z níže uvedeného grafu 2.

Vyjednávací síla odběratelů je tedy v případě Pekárny Crocus minimální. Na druhou stranu je společnost zaměřena primárně na produkci pečiva, které je v dnešní době již standardizovaným produktem – pro zákazníky tedy není problém zakoupit tento produkt jinde. Z tohoto důvodu se pekárna zaměřuje hlavně na kvalitu svých produktů a pečlivou volbu jakostních surovin.



Graf 2: Rozdělení odběratelů Pekárny Crocus, s. r. o. (Zdroj: vlastní zpracování)

### **c) Hrozba substitučních produktů**

Substitučními produkty jsou v Porterově modelu produkty jiných podniků, které mohou ty původní nahradit. Pro podnik jejich existence jednoznačně představuje hrozbu.<sup>130</sup>

V případě Pekárny Crocus, která je zaměřena na výrobu pečiva, cukrářských výrobků, obložených baget a teplých pokrmů, lze tyto produkty jednoznačně velmi snadno nahradit produkty konkurence, přičemž výsledný užitek zákazníka zůstane stejný. Konkurence vyrábějící velmi podobné produkty je v tomto oboru značně rozšířená, což představuje pro pekárnu hrozbu. Spotřebitelé v dnešní době velice často nakupují pečivo v hypermarketech jako součást velkých týdenních nákupů, rozsáhlá je také konkurence (například na ulici Hybešova v Brně je hned naproti prodejně Pekárny Crocus umístěna prodejna Rašnerovy pekárny). Další možností substituce je u spotřebitelů koupě domácí pekárny, která se stala v poslední době velice oblíbenou, zejména z důvodu neustálého růstu cen potravin. Prvotní investice do koupě domácí pekárny je sice oproti cenám pečiva vysoká (okolo 2.000 Kč), ale poté už stačí jen obstarávat základní suroviny potřebné k výrobě (mouka, kvasnice, sůl, cukr, atd.). Tato možnost představuje pro spotřebitele úsporu nemalých finančních prostředků, avšak za předpokladu počáteční investice na koupi zařízení a svého času potřebného k přípravě produktů.

Hlavními kroky, kterými se pekárna brání přecházení zákazníků ke konkurentům, je kladení velkého důrazu na kvalitu produktů (použitím vybraných surovin), příčinně rozmanitý sortiment (přes 100 druhů produktů) a pravidelné akce pro své kupující.

### **d) Hrozba vstupu nové konkurence**

Při analýze konkurenčního prostředí působící na společnost je nutno brát v úvahu také potenciální firmy, které na trh mohou vstoupit. Tuto skutečnost velkou měrou ovlivňují bariéry na trhu, ke kterým patří například vybudování vlastní distribuční sítě či

---

<sup>130</sup> Business vize. Businessvize.cz. 2011. [cit. 2016-11-27]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/porterova-analyza-5-sil-vam-prozradi-co-ovlivni-vas-business>

věrnost zákazníků k zavedeným značkám, a také aktuální situace a perspektivista trhu.<sup>131</sup>

Pekárna Crocus díky svému dlouholetému působení na trhu (25 let), povědomím u zákazníků vybudovaným během této doby, používaným moderním technologiím a rozšířenému sortimentu snižuje riziko této hrozby. Dalšími faktory, díky kterým dochází k minimalizaci hrozeb pro pekárnu, je poměrně hustě vybudovaná síť vlastních prodejen (v současné době vlastní Pekárna Crocus 26 prodejen v Brně, 3 mimobrněnské a 5 slovenských prodejen), úspory z rozsahu (výroba zajišťující chod 34 prodejen a cca 60 odběratelů) a odlišnost produktů (přes 100 druhů produktů vyráběných z kvalitních surovin). Ze současného podnikatelského prostředí na trhu byla nejvýznamnější hrozbou pro společnost fúze největších pekárenských společností Delta Pekárny a Odkolek ve skupinu United Bakeries, která se naplnila v roce 2006. V posledních letech pekárna neregistrovala ohrožení svého vývoje vstupem nového konkurenta zaměřeného na výrobu a prodej, daleko větší hrozbou je pro ni rozrůstání stávajících pekáren.

#### **e) Vliv stávající konkurence**

Pro pekárnu Crocus jsou konkurencí všechny podniky, jejichž hlavní činností je výroba a následný prodej pekárenských a cukrářských výrobků. Hlavní konkurenty je tedy možno rozdělit na regionální podniky, obchodní řetězce a celorepublikové společnosti.

Regionální podniky tvoří producenti malých a středních rozměrů, kteří se zaměřují svou výrobou zejména na diferenciaci produktů. Jelikož mají tyto pekárny podstatně vyšší provozní náklady než jejich o třídu vyšší konkurenti, kladou důraz především na odlišnost a osobitost vyráběných výrobků při vysoké úrovni kvality. Zároveň nesmí zaostávat a je třeba vyvíjet nové výrobky, které budou pro zákazníka jedinečné a přilákají tak jeho pozornost.

V případě obchodních řetězců a celorepublikových pekárenských společností je příznačná jejich rozsáhlá pekárenská produkce, díky kterým mohou dosahovat nízkých provozních nákladů. V porovnání s regionálními podniky se tak dostávají do

---

<sup>131</sup> Homoeconomicus. Homoeconomicus.cz. 2014. [cit. 2016-11-29]. Dostupné z: [http://homoeconomicus.cz/Podnik/Marketing/Mis/Clanky/Clanky.php?clanek=Porterova\\_analyza\\_5\\_sil](http://homoeconomicus.cz/Podnik/Marketing/Mis/Clanky/Clanky.php?clanek=Porterova_analyza_5_sil)

konkurenční výhody a mohou svým zákazníkům nabídnout nižší ceny za své produkty. Dále je pak na uvážení zákazníka, zda preferuje méně kvalitní výrobky za nižší cenu nebo si připlatí a koupí kvalitní produkt, který je vyroben z hodnotnějších surovin. Spousta zákazníků však v dnešní době nakupuje pečivo ve velkých hypermarketech v rámci „týdenních“ nákupů a do menších prodejen s pečivem se tak již nedostane.

V následující tabulce 4 jsou uvedeni hlavní konkurenti Pekárny Crocus, s. r. o., rozdělení do jednotlivých skupin dle své velikosti.

Tabulka 4: Hlavní konkurenti Pekárny Crocus, s. r. o. dle své velikosti (Zdroj: vlastní zpracování)

Regionální podniky	Obchodní řetězce	Celorepublikové společnosti
Karlova Pekárna, s. r. o.	Ahold	Penam, a. s.
Rašnerova Pekárna, s. r. o.	Tesco	United Bakeries, a. s.
Pekařství Makovec, s. r. o.	Lidl	
Pekařství Mr. Baker, s. r. o.	Kaufland	
	Billa	
	Penny Market	

### 3.2.2 Analýza vnitřního prostředí

V rámci analýzy vnitřního prostředí společnosti bude zpracován marketingový mix 5P a rozbor vybraných poměrových ukazatelů.

#### 3.2.2.1 Marketingový mix

V rámci analýzy marketingového mixu 5P společnosti Pekárna Crocus, s. r. o. budou popsány jeho jednotlivé nástroje, mezi které řadíme: produkt (Product), cenu (Price), distribuci (Place), propagaci (Promotion) a lidské zdroje (People).

##### a) Produkt

Pekárna Crocus, s. r. o. zahrnuje do své nabídky široký sortiment pečiva, cukrářských výrobků, studené kuchyně v podobě obkládaných baget a chlebičků a teplé kuchyně. Zaměřuje se taktéž na výrobu bezlepkového pečiva a produktů se zvýšeným

obsahem přírodní vlákniny řady VitalFIT. Kromě produktů vlastní výroby také v jednotlivých prodejnách nabízí zboží zakoupené od dodavatelů, např. čokoládové tyčinky, ochucené minerální vody či žvýkačky a přípravu kávy a dalších teplých nápojů.

Tabulka 5: Sortiment Pekárny Crocus, s. r. o. (vlastní zpracování dle CROCUS. Produkty. Crocus. cz [online]. 2010. [cit. 2017-01-18]. Dostupné z: <http://crocus.cz/2-produkty.html>)

Pečivo	Cukrářské výrobky	Studená kuchyně	Teplá kuchyně	Nápoje
celozrnné a vícezrnné	dorty	chlebičky	polévka	cappuccino
croissanty	rolády	bagety	hlavní jídlo dle denní nabídky (vždy 4 druhy)	cafe latte
chléb	větrníky	saláty (např. pařížský, vlašský, hermelínový)	salát s pečivem	espresso
běžné pečivo (např. rohlíky, bagety, veky)	řezy	obložené misky (vejce, listový salát, rajče, šunka, strouhané zelí)	dezert dle denní nabídky	turecká káva
sladké pečivo (např. koláče, šátečky, koblihy)	tiramisu			horká čokoláda
slané tyčinky	tradiční zákusky (např. indiánek, brambora, špička, atd.)			čaj
listové těsto				horký nápoj
produkty Vital Fit (např. grahamový šnek, cereální buchty)				

V rámci studené kuchyně, která je zaměřená na přípravu obložených chlebičků, míchaných salátů a obložených misek, nabízí Pekárna Crocus, s. r. o. také celkem 11 druhů obložených baget, kterými se v této diplomové práci budu dále podrobně zabývat. Denní produkce obložených baget je zhruba 800 kusů. Každá bageta je vyráběná z pečiva vlastní výroby a vlastních míchaných salátů ve snaze poskytnout maximální čerstvost a kvalitu nabízených baget. V níže uvedené tabulce 6 jsou

podrobně rozepsány všechny nabízené druhy obložených baget včetně jejich gramáže a prodejní ceny.

Tabulka 6: Nabízené druhy baget (vlastní zpracování dle interních zdrojů Pekárny Crocus, s. r. o.)

Název bagety	Gramáž	Obsah	Prodejní cena
Bavorská pletýnka se salámem	165 g	pletýnka, salám, sýrová pomazánka, plátek salátu	47,-
Ciabbatta s kuřecími prsy obalovanými	235 g	ciabbatta, šunková pomazánka, kuřecí kousky obalované	55,-
Ciabbatta - šunka, sýr, herkules	180 g	ciabbatta, šunka, sýr, herkules, máslo, plátek salátu	47,-
Croissant Crocus	190 g	croissant, šunka, sýr, paprika, vlašský salát, plátek salátu	47,-
Croissant Crocus sýrový	170 g	croissant, sýr, vejce, paprika, sýrová pomazánka, plátek salátu	47,-
Cegramová pochoutka	185 g	corn bageta, šunka, sýr, paprika, pařížský salát, plátek salátu	47,-
Lahůdková bageta	180 g	bageta, šunka, sýr, paprika, pařížský salát, plátek salátu	47,-
Rustikal se sýrem	190 g	bageta, sýr, paprika, vlašský salát, plátek salátu	47,-
Rustikal s debrecínkou	180 g	bageta, šunka, sýrová pomazánka, plátek salátu	47,-
Raženka se sekanou	200 g	raženka, plátek mletého masa, zeli, rajče, plátek salátu	29,-

## b) Cenová politika

Cena obložených baget se odvíjí od nákladů, které je na ně potřeba vynaložit, a marže stanovené pekárnou. Nákladem na každou obloženou bagetu je:

- materiál – suroviny potřebné k jejímu zhotovení (např. mouka, šunka, sýr, kuřecí maso, atd.);

- mzdové náklady – mzdy vynaložené na zaměstnance, kteří přímo či nepřímo vstupují do produkce baget;
  - přímo vstupující
    - pekaři – výroba pečiva, které je dále obkládáno přidanými surovinami;
    - pracovníci studené kuchyně – obkládají vyrobené pečivo (např. pomazánkou, šunkou, sýrem, zeleninou, atd.);
    - řidiči – obložené bagety přichystané v bedýnkách zavezou podle konkrétní potřeby do jednotlivých prodejen;
    - prodavačky – mají za úkol jednotlivé bagety prodat, poradit s nákupem, představují koncový článek, který jedná se zákazníkem;
  - nepřímo vstupující
    - administrativní oddělení – jedná s dodavateli surovin, analyzuje prodeje, komunikuje s obchodními partnery;
    - vedoucí prodavaček – plánuje a stanovuje směny prodavaček, řeší aktuální problémy na jednotlivých prodejnách;
    - účetní oddělení – zpracovává mzdy zaměstnanců a dosažené tržby;
    - právní oddělení – řeší zpracování smluv s obchodními partnery;
    - jednatel – podniká strategické rozhodování o společnosti;
- odpisy výrobních zařízení – cena každé bagety musí obsahovat příspěvek na pokrytí velmi vysokých vstupních nákladů, které byly jednorázově vynaloženy na zakoupení výrobních zařízení, díky kterým je denní kapacita daleko vyšší v porovnání s produkcí bez strojů, jedná se o výrobní zařízení:
  - stroje na výrobu těsta;
  - pece;
  - čistící stroj na přepravní bedýnky;
- nájemné – cena každé bagety rovněž obsahuje příspěvek na pokrytí nákladů vynaložených na nájemné výrobní haly a jednotlivých prodejen;

- náklady na neprodané zboží – při dodání baget na jednotlivé prodejny není nikdy jasné, kolik kusů každého druhu se denně prodá. Toto množství je stanoveno na základě aktuální prodejnosti jednotlivých baget, avšak velmi často se stává, že se všechny kusy neprodají a určitá část dodaná na prodejnu se vyhodí. V tomto případě tak všechny výše uvedené náklady přijdou vniveč, tudíž do ceny každé bagety musí být také zakomponován příspěvek, který hradí náklady na vyrobené bagety, které nejsou prodány zákazníkům a musí být vyhozeny.

Prodejní cena každé bagety je uvedena spolu s jejím popisem ve výše uvedené tabulce 6.

### **c) Distribuční politika**

Jednotlivé druhy vyráběných baget jsou dodávány do všech prodejen Pekárny Crocus, s. r. o. Celkem vlastní pekárna 31 prodejen, ze kterých je jich 20 umístěno na území České republiky a dalších 11 na Slovensku. Přemístění vyrobených produktů z výrobní haly do jednotlivých prodejen zajišťují řidiči, kteří jsou zaměstnanci pekárny, pomocí vlastních dodávkových automobilů. Zásobování každé prodejny je realizováno pomocí dvou rozvozů – ranního a odpoledního na základě objednaného množství z předchozího dne. Objednávky na následující den uskutečňuje vždy vedoucí konkrétní prodejny na základě předpokládaného odbytu do 13.00 hodin.

Jak již bylo zmíněno, velice často se stává, že objednané množství je přebytné aktuální potřebě prodejny, v tomto případě jsou vyrobené produkty odstraněny z prodeje a vyhozeny. Opakem této situace je nedostatek zboží na prodejně, jinými slovy kdy zákazník přijde s konkrétním požadavkem a toto zboží je již vyprodané. Je velice obtížné určit, kolik produktů jakého druhu bude následující den potřeba, neboť pekárna nemá pouze stálé každodenní zákazníky, ale také náhodné nebo občasné a nikdy není dopředu jasné, kolik přijde v průběhu dne zákazníků, natožpak jaké budou mít požadavky. Objednávky jsou tedy uskutečňovány na základě odhadnutého množství.

Jednotlivé prodejny Pekárny Crocus, s. r. o. se nachází vesměs v centru města Brna, kde se pohybuje velké množství lidí a provozovny jsou tak „na očích“. Taktéž je



umístění prodejen voleno v blízkosti velkých zařízení, kde je početné množství potenciálních zákazníků, např. vedle školy, v office centru, nákupním centru, v nemocnici. Dalším společným znakem téměř všech prodejen je, že jsou umístěny přímo či v těsné blízkosti zastávek městské hromadné dopravy, tudíž lidé čekající na příjezd MHD si také velmi často odskočí pro občerstvení.

Konkrétní počty prodejen v jednotlivých městech v rámci České a Slovenské republiky, kde Pekařna Crocus, s. r. o. působí, jsou znázorněny v níže uvedené tabulce 7.

Tabulka 7: Rozložení prodejen Pekařny Crocus, s. r. o. v jednotlivých městech (vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti)

Stát	Město	Počet prodejen	Celkem
ČR	Brno	19	20
	Slavkov u Brna	1	
SR	Bratislava	8	11
	Senec	1	
	Malacky	1	
	Trnava	1	

#### d) Marketingová komunikace

Pekařna Crocus, s. r. o. využívá k marketingové komunikaci se svými zákazníky několik nástrojů, zejména osobní prodej, podporu prodeje, online marketing, reklamu a event marketing.

Součástí nákupu každého zákazníka v prodejně je **osobní prodej**, kdy prodavačka osobně komunikuje s každým kupujícím, může mu doporučit produkt či poskytnout informace o výrobku, jeho složení či náplni. Jelikož prodávající přímo komunikuje s konečným zákazníkem či spotřebitelem, je velice důležité její vystupování, které by mělo být reprezentativní, příjemné a ochotné. Zároveň je úkolem prodavačky budování vztahů ke kupujícím tak, aby zákazníci do prodejny chodili rádi, a činit ze zákazníků náhodných zákazníky loajální a věrné. Díky přímé komunikaci s konečnými zákazníky také prodavačky velmi často obdrží okamžitou zpětnou vazbu o chuti, vzhledu, teplotě

či ceně produktu. Tyto cenné informace, ať už pozitivní či negativní, které mají v nejhorším případě podobu reklamace, musí prodávající vždy předat svému nadřízenému, tedy vedoucí prodavaček či přímo jednatelem. Podmínkou osobního prodeje v prodejnách pekárny je vždy osobní návštěva zákazníka, bez které by tento nástroj marketingové komunikace nemohl být realizován.

Dalším nástrojem propagace pekárny je **podpora prodeje** v podobě týdenních slev na konkrétní druhy vlastních produktů. Tyto zlevněné výrobky jsou vždy označeny výraznou cedulkou s nápisem „TÝDENNÍ AKCE“ tak, aby si jich zákazník všiml. Zároveň je na těchto produktech umístěna aktuální snížená cena. Vedle týdenních akcí jsou zlevňovány také výrobky, u kterých je v brzké době nutná jejich konzumace z důvodu blízkého se data spotřeby. Do slev tohoto typu jsou umísťovány jak produkty vlastní výroby, tak i zboží zakoupené od dodavatelů (např. ochucené vody, čokoládové tyčinky atd.)

Další formou komunikace pekárny je v dnešní době velmi oblíbený a velice často využívaný **online marketing**. S rychlým nástupem a rozšířením internetu se prezentace společností na tomto místě stala nepostradatelnou a je dnes chápána spíše za samozřejmost než za „něco navíc“. Zřízení webových stránek jakožto poskytnutí informací zákazníkům o společnosti představuje základ pro budování konkurenceschopnosti každého podniku. Mezi hlavní výhody této formy propagace patří její nízké náklady a efektivita. Pekárna Crocus, s. r. o. má proto vytvořeny webové stránky, kde poskytuje informace zákazníkům o svých produktech, prodejnách, nových pracovních pozicích, aktuální nabídce denního menu i historii společnosti. Zároveň je zde uveden telefonní a e-mailový kontakt pekárny včetně adresy sídla společnosti.

Webové stránky společnosti jsou jedinou formou online marketingu, kterým pekárna komunikuje se svými zákazníky. Podmínkou je zde samozřejmě návštěva zákazníka prostřednictvím internetových stránek, tudíž tento způsob komunikace je pouze pro jedince, kteří určitým způsobem znají společnost nebo o ní slyšeli a chtějí si vyhledat konkrétní informace, ostatní potenciální zákazníci se na tyto stránky pravděpodobně nedostanou.

Vzhled webových stránek společnosti je uspokojivý, již na úvodní straně lze vidět logo společnosti a nejčastěji vyhledávané položky, tedy nabízené výrobky a otevírací dobu a kontakt na jednotlivé prodejny. V této části je každá prodejna doplněna také miniaturou fotografie z místa, kde se pobočka nachází, bohužel však z technických důvodů nejsou zobrazeny všechny tyto obrázky, což považuji za nedostatek, stejně tak jako sdělení umístěné nad seznamem prodejen, a to „*pracovní doba prodejen Pekárny Crocus je platná k 15. 2. 2010*“. Tyto zmíněné skutečnosti mohou na zákazníky působit zastaralým a značně neprofesionálním dojmem, některé mohou dokonce i odradit od případného nákupu.

Jedinou formou **reklamy** pekárny je stojan s poutacím letákem na zakoupení čerstvých džusů a smoothies, které začala společnost produkovat nově v roce 2016. Jedná se o výrobu 5 druhů džusů a 13 druhů předem zvolených ingrediencí ovoce a zeleniny s vlastní dužinou neboli smoothies. Tento Fruit bar je realizován zatím pouze v jedné prodejně pekárny, a to v prostorách fakulty podnikatelské VUT na ulici Kolejní, společnost však plánuje jeho rozšíření také na více poboček. Stojan s letákem lákajícím využít některý z produktů Friut baru je umístěn před zmíněnou prodejnou, tudíž je na očích pro kolemjdoucí studenty a zaměstnance fakulty.

Druhou částí letáku je informace o cenách jednotlivých nápojů za menší (0,3 l) či větší (0,5 l) objem. Současnou podobu první části letáku je možno vidět na níže uvedeném obrázku č. 11.



Obrázek 11: Reklama na Fruit bar (Zdroj: interní materiály Pekárny Crocus, s. r. o.)

V poslední době velmi oblíbený a účinný je také **event marketing**, který je založen na využívání emocí v rámci marketingové komunikace na základě zážitku či události. Díky tomu dochází k budování vztahu mezi podnikem a zákazníkem, který si tak díky pozitivním prožitkům jméno společnosti lépe zapamatuje. Pekárna Crocus, s. r. o. realizovala event marketing v roce 2007, kdy v rámci akce „Největší ovocný koláč“ vyrobila 35 m dlouhý jahodový koláč, který byl na ulici Josefská v Brně postupně rozprodán přítomným zákazníkům a výtěžek z prodeje věnován ve prospěch dětí z brněnského ústavu Kociánka. Přítomní hosté akce tak měli možnost nejen vidět obrovský jahodový koláč, ale zakoupením jeho kousku mohli přispět na dobrou věc a poskytnout tak pomoc nemocným dětem. Plakát, který lákal k návštěvě této akce, je umístěn v příloze č 1.

#### e) Lidské zdroje

Jedním z nejdůležitějších článků každé společnosti jsou její zaměstnanci, lidé, kteří vytváří vlastní produkty či poskytují služby, zvyšují hodnotu společnosti, aktivně se podílí na uspokojování potřeb zákazníků a řeší potřeby obchodních partnerů a okolí společnosti. Mezi takové lidské zdroje Pekárny Crocus, s. r. o. patří:

- **Pracovníci výroby**, mezi které lze zařadit pekaře, pracovníky studené kuchyně připravující obložené bagety a chlebičky a pracovníky cukrářské výroby. Výroba v jednotlivých úsecích probíhá ve směnném provozu, pekaři pracují hlavně v nočních hodinách. Po výrobě tito zaměstnanci připraví produkty určené na jednotlivé prodejny v požadovaném množství do přepravek, které označí je pro lepší přehlednost, a nachystá řidičům na převzetí. Je důležité, aby výsledné produkty měly stejnou velikost a vzhled, což je častým problémem hlavně pro nově příchozí pracovníky.
- **Pracovníci kuchyně**, sestavení z kuchařů, pomocných pracovníků a vedoucího kuchyně. Zde se chystá denní menu dle naplánovaného jídelníčku, které se vydává v místě přípravy (v sídle společnosti na ulici Hudcova), ale také se prostřednictvím řidičů převáží na další prodejny, kde se denní menu taktéž vydává (např. v prodejně na Polní, Kolejní, Strážní). Kuchaři pokrmy připraví a následně je vydávají zákazníkům, úkolem

pomocných pracovníků je přichystat nádobí, místnost, kde zákazníci zakoupené menu konzumují, a markovat vybraná jídla.

- **Řidiči**, kteří veškeré připravené přepravky přichystané pracovníky výroby naloží do firemních dodávkových automobilů a převezou na konkrétní prodejny. Zde předloží potvrzení o převzetí prodavačce pro snadnější řešení v případě ztráty některé přepravky. Stejný postup je také při převozu denních menu na pobočky. Veškeré produkty se ze sídla společnosti přepravují také do prodejen na území Slovenské republiky.
- **Prodavačky** jednotlivých prodejen, které přímo jednají a nabízejí produkt konečnému zákazníkovi. Z tohoto důvodu jsou u prodávajících nutné dobré komunikační schopnosti a příjemné vystupování, aby měl spotřebitel důvod se stále vracet. Úkolem těchto zaměstnanců je vést prodejny v čistotě, vyskládat produkty z přepravek do prosklené výlohy tak, aby měl zákazník přehled o nabídce a zároveň byl informován cenou. Mezi další každodenní činnosti prodavaček patří markování zboží a nabízení či doporučení produktu zákazníkovi. Na konci dne je nutné sečíst denní tržbu a zapsat ji do záznamní knihy, která se později předá administrativnímu oddělení.
- **Administrativní oddělení**, které zpracovává podklady pro účetnictví, vykonává provozní záležitosti udělené jednatelem a objednává suroviny v požadovaném množství, ze kterých budou následně vyráběny produkty. Toto oddělení se rovněž nachází, stejně tak jako management a pracovníci kuchyně a výroby, v sídle společnosti na ulici Hudcova.
- **Management**, který jedná s obchodními partnery, realizuje potřebné platby a rozhoduje o strategických i provozních záležitostech.
- **Právní oddělení** řeší smlouvy s obchodními partnery, vzájemné závazky a pohledávky a poskytuje konzultace administrativnímu oddělení a jednatelem.
- **Účetní oddělení**, které zpracovává mzdy, měsíční tržby, vede podnikové účetnictví a komunikuje s finančním úřadem. Účetnictví a právní služby jsou pro pekárnu zpracovávány externě.

### 3.2.2.2 Analýza poměrových ukazatelů

Pro zhodnocení finanční situace společnosti jsem provedla analýzu poměrových ukazatelů rentability. Porovnáním zisku s dalšími hodnotami lze získat základní obraz o hospodaření podniku s poukázáním na jeho slabé stránky. Hodnoty jednotlivých ukazatelů vycházejí z účetních výkazů, tedy z rozvahy a výkazu zisku a ztráty. Výpočty jsou uvedeny pro pět předešlých období, a to za rok 2011, 2012, 2013, 2014 a 2015. Výkazy za rok 2016 ještě společnost nemá k dispozici. Uvedené hodnoty v tabulkách 8 – 11 jsou vyjádřeny v tisících Kč.

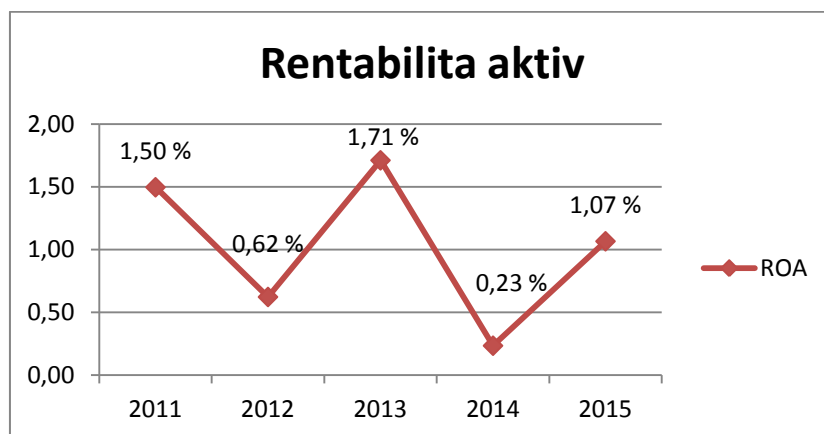
#### a) Rentabilita aktiv – ROA

Ukazatel rentability aktiv hodnotí, do jaké míry se daří podniku ze svých aktiv generovat zisk. Pro výpočet byl použit zisk před zdaněním a úroky a výše celkových aktiv podniku. V tabulce č. 8 jsou zobrazeny hodnoty, kterými byla rentabilita aktiv dosažena.

Tabulka 8: Hodnoty ukazatele ROA (Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti)

Ukazatel\Rok	2 011	2 012	2 013	2 014	2015
EBIT	389	154	499	64	349
Celková aktiva	26 005	24 824	29 170	27 418	32 753
<b>ROA v %</b>	<b>1,50</b>	<b>0,62</b>	<b>1,71</b>	<b>0,23</b>	<b>1,07</b>

Na níže uvedeném grafu č. 3 lze vidět vývoj tohoto ukazatele v letech 2011 – 2015. Zde je patrné, že sledovaný podnik ani v jednom roce zdaleka nedosáhl obecné doporučené hodnoty 10 %, což je považováno za negativní výsledek. V roce 2013 a 2015 dochází k mírnému zvýšení hodnoty oproti předchozímu roku, v žádném roce však ukazatel nepřekročil 2 %. Nízké hodnoty rentability aktiv jsou způsobeny vysokým podílem aktiv v podniku a nízkou úrovní dosahovaného zisku v jednotlivých letech.



Graf 3: Vývoj rentability aktiv (Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti)

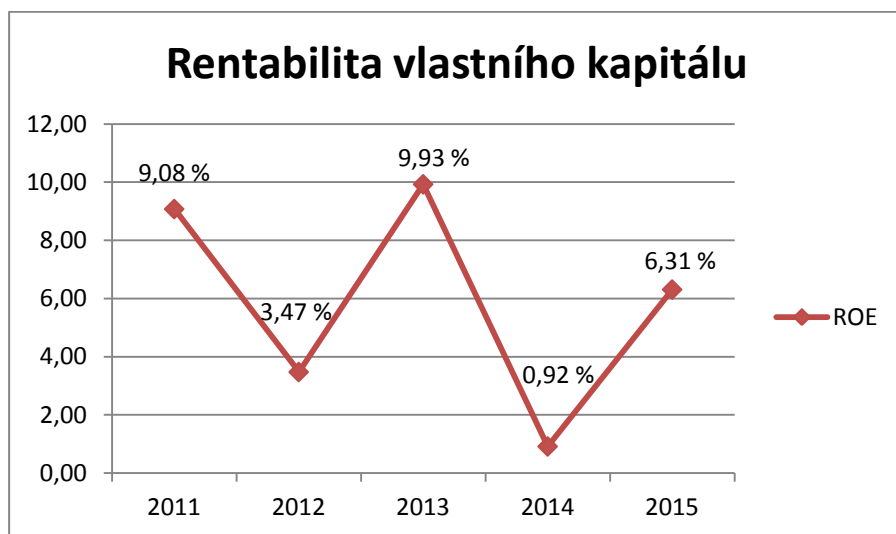
#### b) Rentabilita vlastního kapitálu - ROE

V rámci tohoto ukazatele je možno zjistit míru zhodnocení vlastního kapitálu podniku, tudíž je velmi dobrým měřítkem pro majitele společnosti a zobrazuje také přínos pro případné investory či společníky. K výpočtu byl použit zisk po zdanění a vlastní kapitál podniku.

Tabulka 9: Hodnoty ukazatele ROE (Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti)

Ukazatel\Rok	2 011	2 012	2 013	2 014	2015
EAT	389	154	490	46	335
Vlastní kapitál	4 289	4 443	4 933	4 978	5 314
<b>ROE v %</b>	<b>9,08</b>	<b>3,47</b>	<b>9,93</b>	<b>0,92</b>	<b>6,31</b>

Ukazatel ROE rovněž vykazuje kolísavý vývoj ve sledovaných letech 2011 – 2015. Doporučená hodnota by se měla pohybovat kolem 12 %, ani tuto hranici však společnost nesplňuje, což je způsobeno především opět nízkými dosaženými hodnotami čistého zisku.



Graf 4: Vývoj rentability vlastního kapitálu (Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti)

### c) Rentabilita vloženého kapitálu – ROI

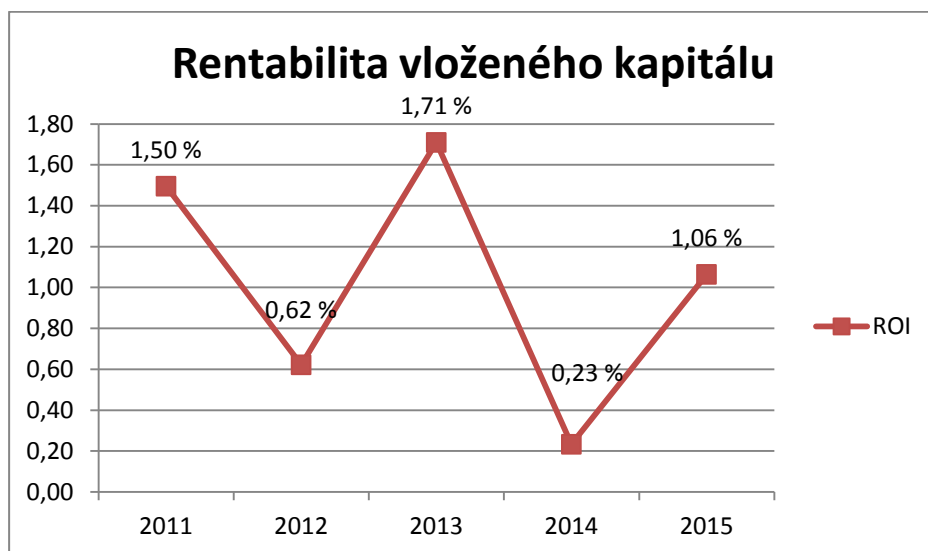
Ukazatel rentability vloženého kapitálu nebo také rentability investic patří mezi nejdůležitější ukazatele k hodnocení podnikatelské aktivity podniku, neboť definuje, s jakou účinností působí kapitál vložený do podniku, bez ohledu na zdrojích jeho financování. K jeho výpočtu je použit zisk před zdaněním a úroky a velikost celkového kapitálu společnosti.

Tabulka 10: Hodnoty ukazatele ROI (Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti)

Ukazatel\Rok	2011	2012	2013	2014	2015
EBIT	389	154	499	64	349
Celkový kapitál	26 005	24 824	29 170	27 418	32 753
<b>ROI v %</b>	<b>1,50</b>	<b>0,62</b>	<b>1,71</b>	<b>0,23</b>	<b>1,06</b>

Ani ukazatel rentability vloženého kapitálu ve sledovaných letech 2011 – 2015 nedosáhl doporučeného intervalu 12 – 15 %. Tento stav je způsoben především velmi nízkým výsledkem hospodaření před zdaněním. Vývoj ukazatele ROI není tak kolísavý jako u předchozího ukazatele ROE, v jednotlivých letech se pohybuje kolem 1 %.





Graf 5: Vývoj rentability vloženého kapitálu (Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti)

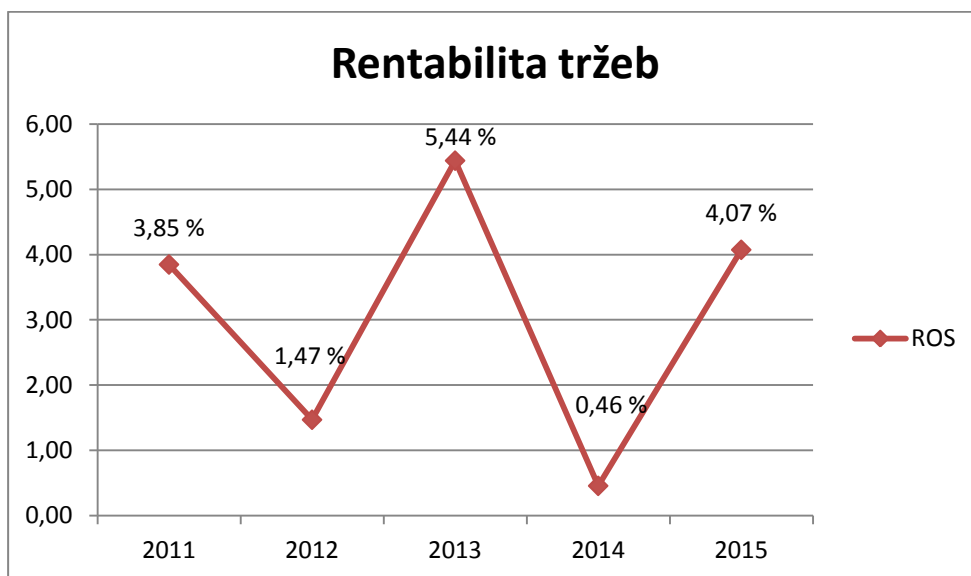
#### d) Rentabilita tržeb – ROS

Ukazatel rentability tržeb měří dosahovanou výkonnost společnosti a zjišťuje velikost zisku připadající na 1 Kč obratu. K jeho výsledku lze dospět poměrem zisku po zdanění (neboli NOPAT) a tržeb za jednotlivá období.

Tabulka 11: Hodnoty ukazatele ROS (Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti)

Ukazatel\Rok	2 011	2 012	2 013	2 014	2015
NOPAT	389	154	490	46	335
Tržby	10116,04	10501,16	9003,84	9977,43	8231,94
<b>ROS v %</b>	<b>3,85</b>	<b>1,47</b>	<b>5,44</b>	<b>0,46</b>	<b>4,07</b>

Přestože nejvyšší dosažená rentabilita tržeb ve sledovaném období 2011 – 2015 byla 5,44 % v roce 2013, ani tato hodnota nestačí na doporučený stav nad 6 %, když se mu alespoň znatelně blíží. V ostatních letech byl ROS bohužel ještě nižší, v roce 2014 dokonce 0,46 %. Za tyto hodnoty může opět, stejně tak jako u ostatních ukazatelů rentability, nízký dosažený zisk v jednotlivých obdobích. Na následujícím grafu č. 6 lze vidět kolísavý vývoj ROS v jednotlivých obdobích.



Graf 6: Vývoj rentability tržeb (Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti)

### 3.2.3 Analýza SWOT

Na základě údajů zjištěných v analýze vnitřního a vnějšího prostředí podniku lze provést analýzu SWOT, jejímž cílem je zjistit, do jaké míry je současná strategie společnosti a její silné a slabé stránky schopna se vyrovnat se změnami nastávajícími v prostředí.<sup>132</sup>

Údaje o silných a slabých stránkách pocházejí z rozboru vnitřních činitelů společnosti, tedy z analýzy marketingového mixu 5P. Příležitosti a hrozby spadají do analýzy vnějších vlivů, jež je popsána analýzou SLEPTE a Porterovým modelem pěti sil. V každém kvadrantu jsou jednotlivé faktory zhodnoceny bodovou stupnicí 1 – 5 z hlediska jejich vlivu na úspěšnost a umístění společnosti na trhu. S rostoucím bodovým hodnocením stoupá také jejich konkurenceschopnost (1 – nejslabší, 5 – nejsilnější). Výsledná strategie je určena vzájemnou sumarizací jednotlivých externích a interních faktorů.

<sup>132</sup> JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. 2013. s. 129.

Tabulka 12: SWOT analýza (Zdroj: vlastní zpracování)

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Dlouholetá působnost a zkušenosti v oboru [5]</li> <li>➤ Obchodní jméno v povědomí zákazníků, znalost této značky [5]</li> <li>➤ Spolehliví a ověření dodavatelé [4]</li> <li>➤ Kvalitní výrobky [4]</li> <li>➤ Široký sortiment [3]</li> <li>➤ Moderní stroje [3]</li> <li>➤ Dobré umístění prodejen [4]</li> <li>➤ Široká orientace na trhu (catering, závodní stravování, výroba dortů a cukrářských výrobků, zmrzliny, fresh drinků) [4]</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Téměř žádná marketingová komunikace se zákazníky [2]</li> <li>➤ Vysoká fluktuace zaměstnanců [4]</li> <li>➤ Vysoké provozní náklady (např. nájemné prodejen) [4]</li> <li>➤ Špatná organizace webových stránek, zastaralé informace [2]</li> </ul>
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Rostoucí trend zdravého životního stylu [4]</li> <li>➤ Současný ekonomický růst trhu [5]</li> <li>➤ Rozšíření sítě prodejen [3]</li> <li>➤ Modernizace vozidel na LPG [2]</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ztráta zájmu zákazníků a odběratelů [3]</li> <li>➤ Růst stávající konkurence na trhu [4]</li> <li>➤ Růst nákladů (např. nájemné prodejen, pokladny EET) [4]</li> <li>➤ Vstup nové konkurence na trh [3]</li> <li>➤ Fúze dalších obchodních řetězců/růst jejich vyjednávací síly [4]</li> </ul>

Výsledkem analýzy SWOT je celkové zhodnocení situace, ve které se Pekárna Crocus nachází. Díky tomuto zhodnocení je možno nalézt optimální cíle, jež mohou následně vést k upevnění pozice společnosti na trhu a jejímu budoucímu rozvoji.<sup>133</sup>

Po numerickém vyjádření významnosti jednotlivých faktorů a zhodnocení vzájemného působení individuálních interních (tedy silných a slabých stránek) a externích (tedy příležitostí a hrozeb) faktorů, jež je zřejmé z tabulky 13, vyplývá, že nejvýhodnější je pro pekárnu strategie SO. Společnost by tedy měla využít svých silných stránek k uskutečnění příležitostí na trhu.

<sup>133</sup> FOTR, J. a kol. *Tvorba strategie a strategické plánování*. 2012. s. 54

Tabulka 13: Vzájemné působení externích a interních faktorů SWOT analýzy (Zdroj: vlastní zpracování)

<b>Externí/Interní</b>	<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
<b>Příležitosti</b>	<b>46</b>	<b>2</b>
<b>Hrozby</b>	<b>14</b>	<b>-30</b>

Mezi nejvýznamnější silné stránky, jak již bylo uvedeno výše, patří dlouhodobé zkušenosti v oboru a znalost značky (či loga) u zákazníků. Těchto faktorů by společnost měla využít například v budování dalších prodejen při současných ekonomicky příznivých podmínkách. Navíc může oslovit nový segment zákazníků či snížit možnost odchodu těch současných rozšířením sortimentu o produkty se sníženým obsahem tuku a zvýšením přirozené vlákniny, například v kombinaci se slevovými akcemi na různé výrobky, čímž se stane více konkurenceschopná. Těmito kroky lze využít silné stránky pekárny pro realizaci příležitostí na trhu.

### **3.3 Vlastní průzkum**

Jedním z důvodů, proč jsem se po dohodě se společností rozhodla k realizaci průzkumu, který měl zjistit, zda a o jaký inovovaný produkt by měli zákazníci zájem, byl stále klesající prodej nabízených obložených baget v prodejně na ulici Holandská v Brně. Tato pobočka se nachází v areálu Spielberg Office Centre, kde jsou umístěny kanceláře a prodejny více než 40 firem, které zde sídlí. Dalším podnětem k nápadu vytvořit nový produkt v oblasti obložených baget byly dotazy zákazníků, zda pekárna plánuje přidat nové suroviny do plněných housek.

Na základě těchto informací bylo nutné zeptat se na názor přímo zákazníků a poznat tak jejich požadavky a přání. Byl tedy sestaven elektronický dotazník, pomocí kterého byl marketingový průzkum začátkem roku 2017 proveden.

#### **3.3.1 Časový harmonogram průzkumu**

Nejprve bylo nutné připravit dotazník a správně sestavit a formulovat otázky. V rámci přípravy dotazníku byla využita metoda tzv. focus groups, ve kterém byly osloveny cílové skupiny zákazníků prodejny, ve skupinovém sezení po 8 členech odpovídali na otázky a zároveň kladli své požadavky ohledně potenciálního nově nabízeného produktu. Díky těmto podnětům byly některé otázky v připraveném dotazníku doplněny a upraveny. Pro ujištění, zda zákazníci formulaci otázek skutečně rozumí, bylo osloveno dalších 30 zákazníků a v rámci pilotáže odpovídali na tištěnou verzi dotazníku přímo v prodejně. Tento „předvýzkum“ byl zaměřen zejména na správnost otázek a jejich vhodnou a srozumitelnou formulaci. Po uskutečnění výše zmíněných činností byl realizován vlastní marketingový průzkum, který byl ze všech činností nejvíce časově náročný a zároveň nejdůležitější, neboť bylo třeba seskupit určitý počet odpovědí pro zajištění objektivitu a vypovídací schopnosti průzkumu. Po získání požadovaného počtu elektronických reakcí respondentů byla zahájena analýza výsledků zjištěných dotazníkovým průzkumem, ve které je třeba zjistit, jaké požadavky mají dané segmenty zákazníků. V níže uvedené tabulce č. 14 je uvedeno konkrétní časové rozmezí každé činnosti marketingového průzkumu.

Tabulka 14: Časový harmonogram průzkumu (Zdroj: vlastní zpracování)

Činnost	Časové rozmezí
Příprava dotazníku	19. 12. 2016 - 16. 1. 2017
Focus groups	17. 1. - 27. 1. 2017
Pilotáž	28. 1 - 8. 2. 2017
Vlastní průzkum	9. 2 - 7. 3. 2017
Analýza a vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření	8. 3. - 24. 3. 2017

### 3.3.2 Popis marketingového průzkumu

Cílovou skupinou dotazníkového šetření byli zákazníci pekárny, kteří navštěvují prodejnu na ulici Holandská. Prodejna se nachází v areálu kanceláří a prodejen Spielberk Office Centre, nejbližší autobusová zastávka je zhruba 500 metrů od prodejny, ale ta je umístěna na „vnitřní straně“ administrativního centra, tudíž cestujícím není na očích. V blízkosti se nenachází ani žádné byty, ze kterých by obyvatelé chodili do prodejny nakupovat, tudíž zákazníky této prodejny jsou zejména zaměstnanci administrativního centra.

Jak již bylo zmíněno, k přípravě otázek v dotazníku byla využita metoda tzv. focus groups, které bylo realizováno ve dvou sezeních vždy po 8 členech v průběhu měsíce ledna 2017. Zde byla zákazníkům položena otázka, zda si kupují čerstvé obložené bagety připravené pekárnou a v případě že ne, z jakého důvodu. Zákazníci zde kritizovali hlavně majonézové saláty, které jsou do náplně baget a croissantů použity a také salámy. Důležité zde bylo zjištění, že oslovení zákazníci by dali oproti předem připraveným plněným bagetám přednost těm, ve kterých si mohou sami vybrat použité suroviny k jejímu obložení. Dále jmenovali konkrétní ingredience, kterými by si bagetu obložili dle své libosti, a preferovaný typ pečiva použitého na bagetu. Dalším velmi podstatným podnětem bylo, že někteří členové focus groups se shodli na rozehrání bagety na grilu a použití dressingu. Předem připravené otázky v dotazníku byly tedy o tyto informace doplněny.

V rámci pilotáže, která byla ještě před samotným dotazníkovým šetřením uskutečněna pro 30 zákazníků prodejny, byla změněna formulace otázky zaměřující se na použití nejvhodnějšího druhu propagace a v případě hodnotících otázek, ve kterých je odpověď označení čísla ve škále 1 – 10, bylo srozumitelněji označeno slovní vyjádření této škály.

Dotazník byl připraven v elektronické podobě a prostřednictvím serveru google.com byl rozeslán vedení jednotlivých firem Office Centra, které bylo požádáno, zda by dotazník mohlo poskytnout také svým dalším zaměstnancům. Jednotlivé otázky v dotazníku jsou otevřené, uzavřené a hodnotící pomocí škály 1 – 10. Dále je u některých otázek použito logické větvení, tudíž odpověď jedné možnosti otevře další otázku, která na ni navazuje (např. v případě dotazu na četnost nákupů v Pekárně Crocus, s. r. o. se označením možnosti „méně než 1x měsíčně“ otevře otázka zjišťující, z jakého důvodu respondent v prodejně téměř nenakupuje). Finální podoba dotazníku je uvedena v příloze č. 2.

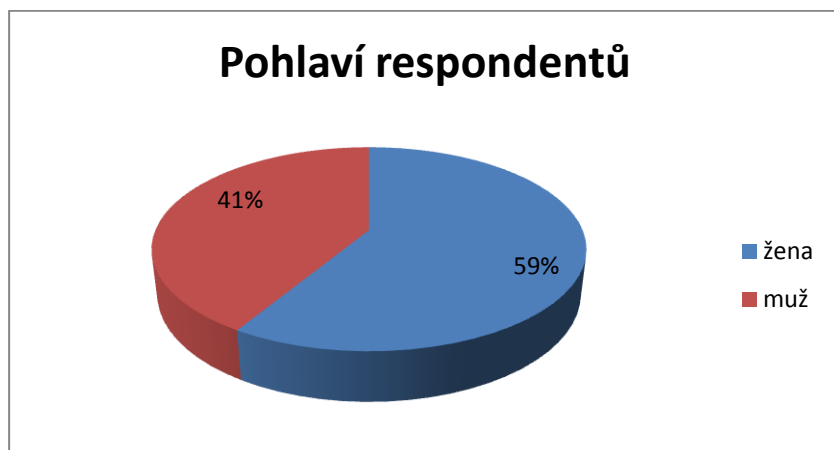
### **3.3.3 Vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření**

Vzhledem k tomu, že dotazníkové šetření pro Pekárnu Crocus, s. r. o. se týká prodejny umístěné v areálu Spielberk Office Centre, cílovou skupinou jsou pouze zaměstnanci tohoto areálu. Velikost základního souboru je necelých 1500 zaměstnanců administrativního centra, tudíž požadovaným vzorkem při akceptované chybě měření 5 % bylo získat alespoň 300 respondentů (viz tabulka 1 v kapitole 2.2.2). Výsledný počet vyplněných dotazníků byl 317, což je pro pekárnu dostatečné množství odpovědí k získání relevantních informací, jež budou podkladem pro zpracování návrhu úspěšného zavedení nového produktu.

V rámci této kapitoly budou jednotlivé otázky z dotazníku rozčleněny do přehledných grafů dle počtu odpovědí respondentů v procentuálním vyjádření. Každá otázka bude doplněna také slovním komentářem.

### Otázka č. 1 zjišťuje, zda je respondentem muž či žena

Z celkového počtu respondentů 317 tvořili 186 odpovědi ženy (59 %) a 131 odpovědi muži (41 %), ženy tedy v dotazníkovém šetření tvořily většinové zastoupení.

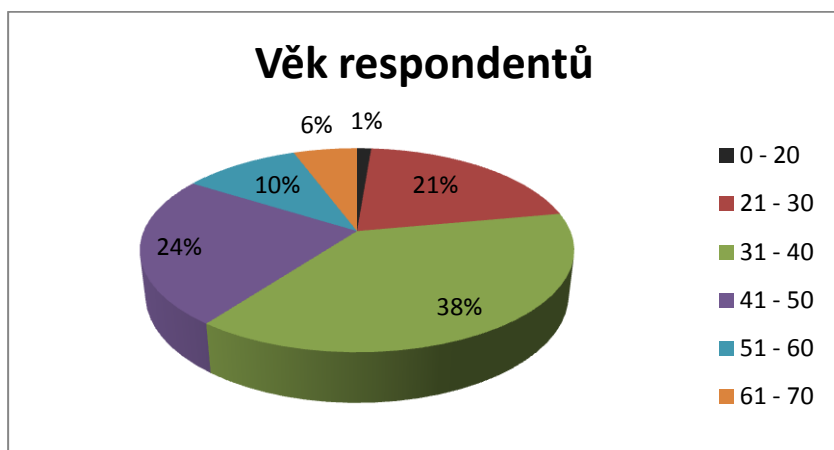


Graf 7: Pohlaví respondentů (Zdroj: vlastní zpracování)

### Otázka č. 2 je zaměřena na věk respondentů

V dotazníkovém šetření odpovídali respondenti ve věkovém rozmezí 19 – 69 let. Otázka byla otevřená a dotazovaní měli odpovědět pouze číslem, avšak pro přehlednost jsem reakce roztřídila do věkových kategorií. Z níže uvedeného grafu 8 je zřejmé, že největší část tvořili respondenti ve věkovém rozmezí 31 – 40 let v celkovém počtu 121, což vzhledem k celému vzorku dotázaných činí 38 %. Další skupiny tvoří rozmezí 41 – 50 let v celkovém počtu 75 respondentů (24 %) a 21 – 30 let v počtu 66 dotázaných (21 %).

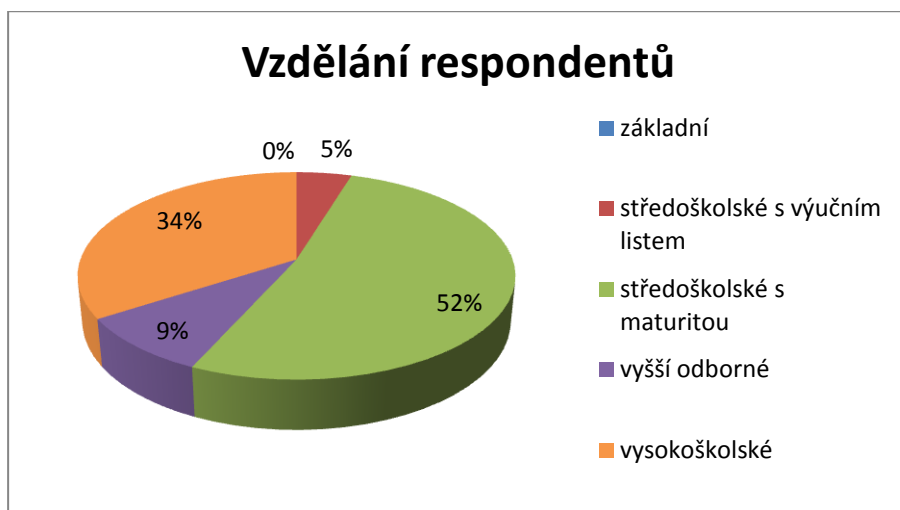




Graf 8: Věková struktura respondentů (Zdroj: vlastní zpracování)

### Otázka č. 3 zjišťuje dosažené vzdělání respondentů

Z grafu 9 vyplývá, že středoškolské vzdělání s maturitou je mezi dotázanými většinově zastoupeno, v absolutním vyjádření činí 165 členů (52 %). Další velmi početnou skupinou jsou vysokoškolsky vzdělaní zaměstnanci office centra v počtu 108, tedy 34 % z celkového vzorku. Naopak pouze základní vzdělání neměl nikdo z dotázaných a středoškolské vzdělání zakončené výučním listem vlastní 15 respondentů (5 %).

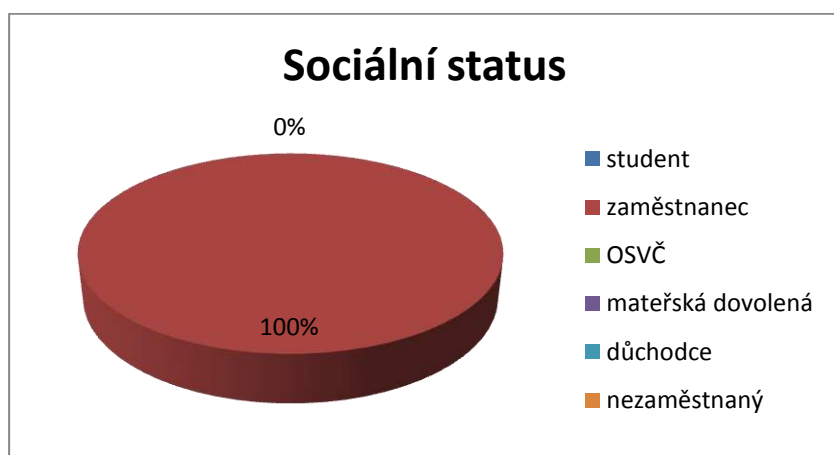


Graf 9: Vzdělání respondentů (Zdroj: vlastní zpracování)

#### Otázka č. 4 se týká údaje o sociálním statutu dotazovaného

V této otázce se všichni respondenti shodli na jedné odpovědi – všichni jsou zaměstnanými. Tato možnost tedy získala 100 % odpovědí s absolutní četností 317 dotázaných. Je však pravdou, že respondenty byli pouze zaměstnanci areálu Spielberg Office Centre, kteří jsou zároveň také zákazníky prodejny Pekárny Crocus, s. r. o. na ulici Holandské v Brně.

Jak již bylo výše uvedeno, prodejna svou polohou nabízí pohodlné nakupování pro zaměstnance areálu, pro ostatní lidi je však „skrytá“, neboť není vidět například z autobusové zastávky a je velmi daleko od ostatních firem či bytů.



Graf 10: Sociální status respondentů (Zdroj: vlastní zpracování)

#### Otázka č. 5 ověřuje, zda jsou respondenti zaměstnanci areálu Spielberg Office Centre

Tato otázka je součástí logického větvení dotazníku, zobrazí se tedy pouze označením odpovědi „zaměstnanec“ v předchozí otázce č. 4. Na základě skutečnosti, že v této otázce odpověděli všichni respondenti možností „zaměstnanec“, otevřela se všem. Z níže uvedeného grafu 11 lze vidět, že zaměstnanci jsou všichni, kterým byl dotazník poslán.



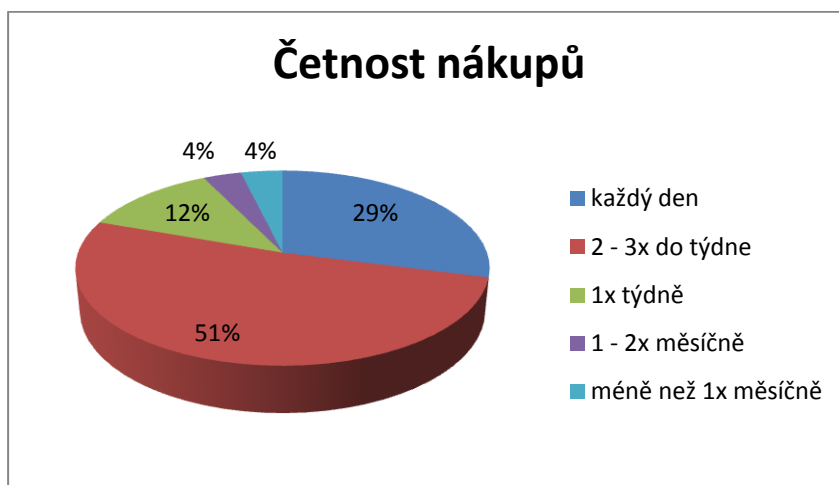
Graf 11: Zaměstnanci areálu Spielberk Office Centre (Zdroj: vlastní zpracování)

#### Otázka č. 6 zjišťuje četnost nákupů respondentů

V této otázce jsou, na rozdíl od předchozích dvou, zastoupeny všechny varianty odpovědí. Většinový podíl ovládla možnost „2 – 3x do týdne“ s počtem odpovědí 163, což je vzhledem ke všem možnostem 51 %. Další velmi častou odpovědí byla varianta „každý den“, na kterou odpovědělo 92 respondentů (29 %).

Tato otázka byla zaměřena na četnost nákupů svačin, snídaní či lehkých rychlých obědů obecně ve všech občerstveních, ne pouze v Pekárně Crocus, s. r. o. Z odpovědí je zřejmé, že většina dotázaných (80 %) si občerstvení kupuje alespoň 2x do týdne a pravidelné nákupy „rychlého jídla“ jsou tedy zařazeny do jejich zvyklostí.

Naopak velmi zřídka občerstvení nakupuje 8 % dotázaných (odpovědi „1 – 2x měsíčně“ a „méně než 1x měsíčně“), což je v absolutním vyjádření 23 odpovědí.



Graf 12: Četnost nákupů respondentů (Zdroj: vlastní zpracování)

#### Otázka č. 7 zjišťuje, z jakého důvodu respondent téměř nenakupuje občerstvení

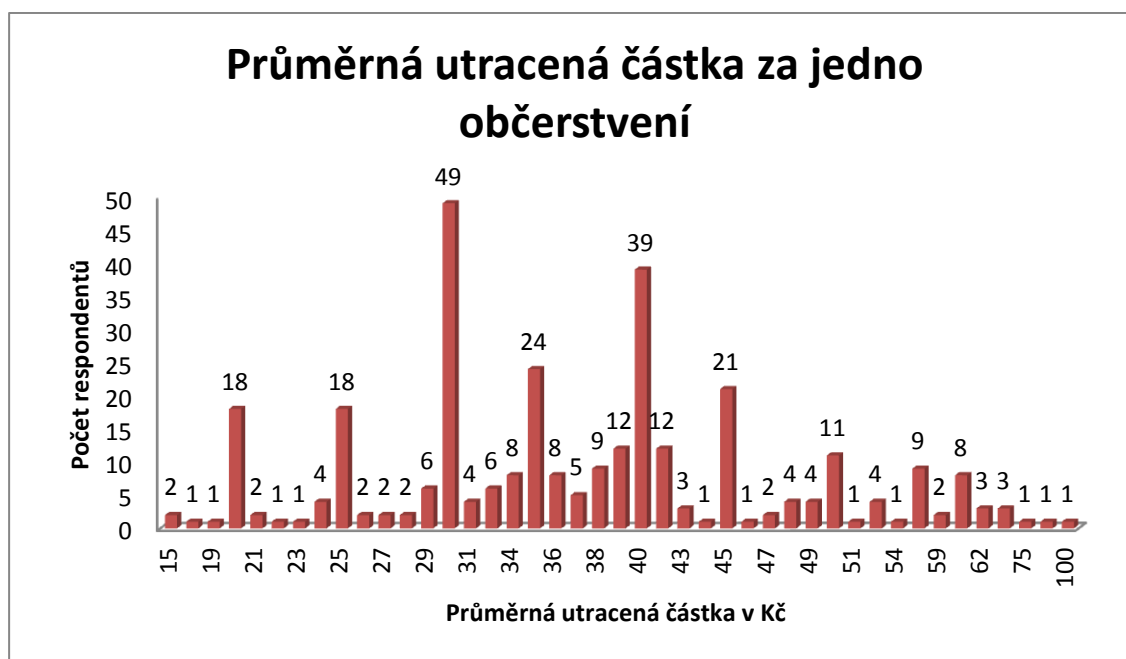
Tato otázka se otevřela pouze respondentům, kteří odpověděli na předchozí dotaz 6 variantou „méně než 1x měsíčně“. V grafu 12 lze vidět, že takových dotázaných byly 4 %, tedy 12 respondentů. Cílem bylo zjistit, z jakého důvodu nakupují velmi zřídka snídaně, svačiny či lehké obědy. Z grafu 13 lze vidět, že většina dotázaných, tedy 75 %, v absolutním vyjádření 9 respondentů, odpověděla, že si jídlo nosí z domu. Dále odpovědělo 17 % velmi zřídka nakupujících respondentů, že nesnídá či nesvačí a dalších 8 % si nestihá nic na jídlo koupit. Vzhledem k celkovému počtu dotázaných je ale lidí, co si téměř nekupují žádné občerstvení v administrativním centru Spielberg Office, velmi nízký počet, což je pro Pekárnu Crocus, s. r. o. pozitivní zjištění.



Graf 13: Důvod, proč respondenti téměř nenakupují občerstvení (Zdroj: vlastní zpracování)

### Otázka 8 je zaměřena na určení průměrné částky utracené za jedno občerstvení

Cílem otázky 8 je zjistit, jakou částku průměrně dotázaní vynaloží za jeden nákup obsahující snídani, svačinu či něco lehkého k obědu, například bageta. Jednalo se o otázku otevřenou, tudíž respondenti mohli napsat jakékoli celé číslo v korunách. V následujícím grafu 14 lze vidět částky, které byly v dotazníkovém šetření voleny. Nejčastější odpovědí byla v tomto případě hodnota 30 Kč, jejíž počet zvolení byl 49. Dalšími velmi často volenými částkami byly 40 Kč (39x), 35 Kč (24x) a 45 Kč (21x). Interval odpovídáných hodnot byl od 15 Kč, což byla nejnižší částka, po nejvyšší sumu 100 Kč. Aritmetický průměr všech odpovědí byl 37,47 Kč.



Graf 14: Průměrná utracená částka za jedno občerstvení (Zdroj: vlastní zpracování)

### Otázka 9 zjišťuje, zda by respondent měl zájem o bagety s možností vlastní volby naplněných ingrediencí

Tato otázka byla klíčovou v celém dotazníku, jehož cílem bylo zjistit, zda by zaměstnanci areálu Spielberk Office Centre měli zájem o bagety s možností vlastní volby naplněných ingrediencí. Odpovědi byly čtyři možnosti, ve kterých se měl

respondent přiklonit buď k variantě „ano“ či „ne“. Podstatné je, že pokud se dotazovaný přiklonil k variantě „ne“, přesunul se na konec dotazníku.

Jak je uvedeno v grafu 15, možnost „určitě ano“ označilo 29 respondentů, tedy 9 %, ke „spíše ano“ se přiklonilo 245 dotázaných, což je v relativním vyjádření 77 %. K možnosti „spíše ne“ se vyjádřilo 31 zaměstnanců office centra, tedy 10 % a o bagety by určitě nemělo zájem 12 dotázaných, což jsou 4 %.

Dá se tedy říci, že o zmíněné bagety by mělo zájem 86 % zaměstnanců, kteří se v rámci dotazníkového šetření vyjádřili, což je určitě pozitivní informaci pro Pekárnu Crocus, která o zavedení tohoto produktu zamýšlí.



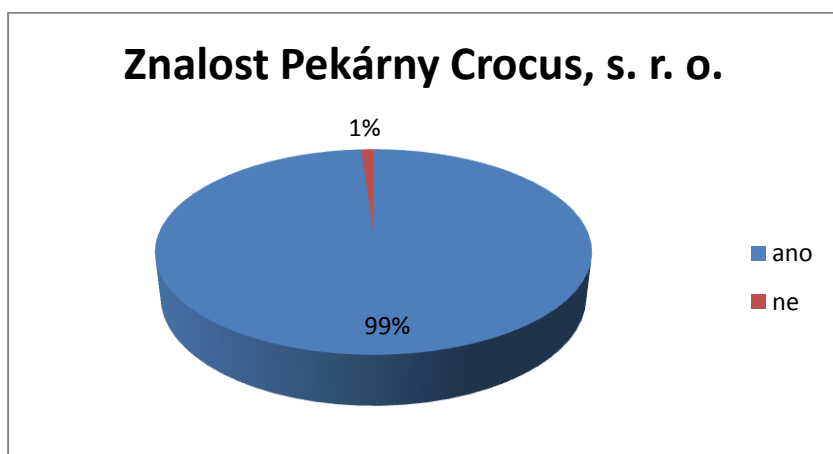
Graf 15: Zájem respondentů o bagety (Zdroj: vlastní zpracování)

#### **Otázka 10 zjišťuje, zda respondenti znají Pekárnu Crocus, s. r. o.**

Následující část dotazníku pokračuje již s 274 odpověďmi, neboť respondenti, kteří neměli zájem o bagety s možností vlastního výběru její náplně, automaticky přešli na konec dotazníku.

Jelikož Pekárna Crocus, s. r. o. není jediným místem v areálu Spielberk Office Centre, kde se dá koupit občerstvení, chce společnost zjistit, zda respondenti pekárnu znají a zda sem chodí nakupovat. Pekárna Crocus, s. r. o. je z areálu dobře viditelná, nachází se uprostřed administrativního centra a má vchod z ulice (není součástí budovy v patře).

Na otázku, zda respondenti znají Pekárnu Crocus, s. r. o. odpovědělo 271 zaměstnanců areálu „ano“, což je v porovnání s celkovým počtem dotázaných, kteří neukončili dotazník zápornou odpovědí v předchozí otázce 99,9 %. Pouze 3 respondenti pekárnu neznají, což je v relativním vyjádření 1 %. I tato informace je pro společnost pozitivní – Pekárna Crocus, s. r. o. je ve zmíněném administrativním centru pro její zaměstnance známá.

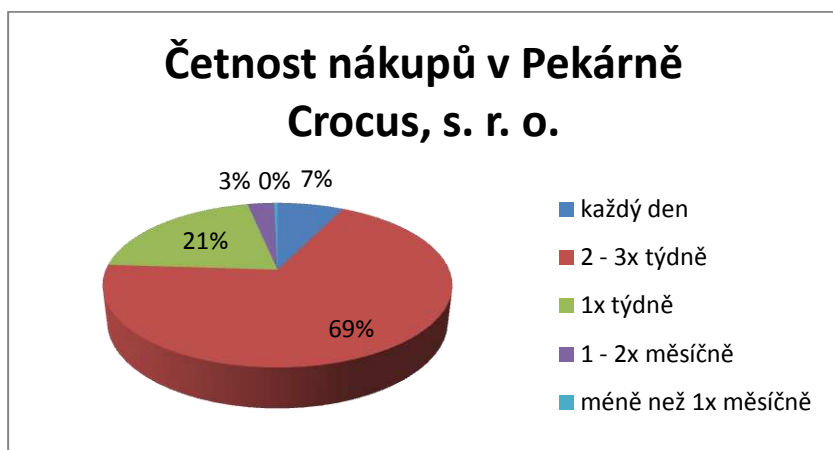


Graf 16: Znalost Pekárny Crocus, s. r. o. (Zdroj: vlastní zpracování)

#### **Otázka 11 je zaměřena na četnost nákupů v Pekárně Crocus, s. r. o.**

Tato otázka byla otevřena opět respondentům, kteří odpověděli na předchozí dotaz 10 kladně, tedy že znají pekárnu. Sumární počet odpovědí zde tedy je 271. Z níže uvedeného grafu 17 je patrné, že každý den v Pekárně Crocus, s. r. o. nakupuje 20 dotázaných, tedy 7 %, 2 – 3x týdně naprostá většina respondentů – 69 % (186). Jednou do týdne zde nakoupí 56 dotázaných (21 %) a pouze 1 – 2x měsíčně si občerstvení v pekárně koupí 8 respondentů. Možnost „méně než 1 – 2x měsíčně“ označil v dotazníkovém šetření jen jeden člověk, avšak v grafickém vyjádření je relativní vyjádření hodnot zaokrouhlováno na celá čísla, proto je v grafu 14 uvedeno 0 %.

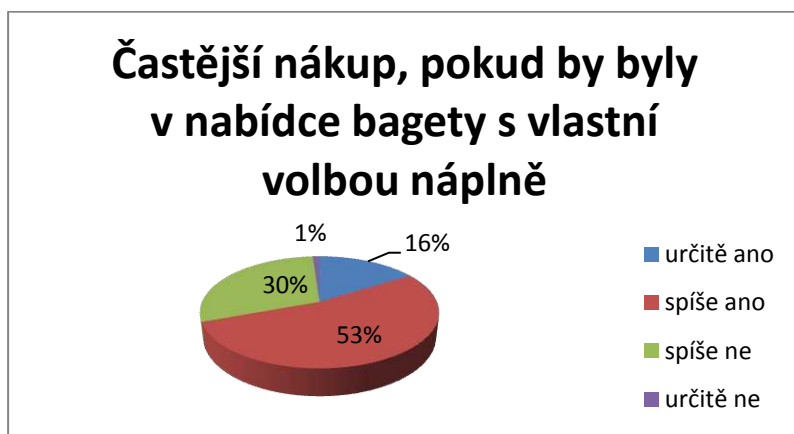
Z průzkumu zmíněného administrativního centra je zřejmé, že zaměstnanci areálu zde nakupují pravidelně, což je pro pekárnu pozitivní zjištění.



Graf 17: Četnost nákupů v Pekárně Crocus, s. r. o. (Zdroj: vlastní zpracování)

**Otázka 12 se snaží zjistit, zda by respondenti nakupovali v Pekárně Crocus, s. r. o. častěji, kdyby nabízela obložené bagety s možností volby její náplně**

V rámci otázky 12 bylo snahou zjistit, zda by zavedení obložených baget s možností vlastního zvolení, čím bude bageta naplněna, do nabídky pekárny znamenalo častější nákupy dotázaných zaměstnanců administrativního centra. V níže zobrazeném grafu 18 lze vidět, že 16 % oslovených zaměstnanců, tedy 44, by spíše nakupovali častěji. Dalších 53 % (146 osob) by určitě nakupovalo častěji. Pro 30 % respondentů, tedy 81 osob, by zavedení zmíněných obložených baget do nabídky spíše neznamenal častější nákup a další 1 % dotázaných by určitě nenakupovalo v prodejně častěji.

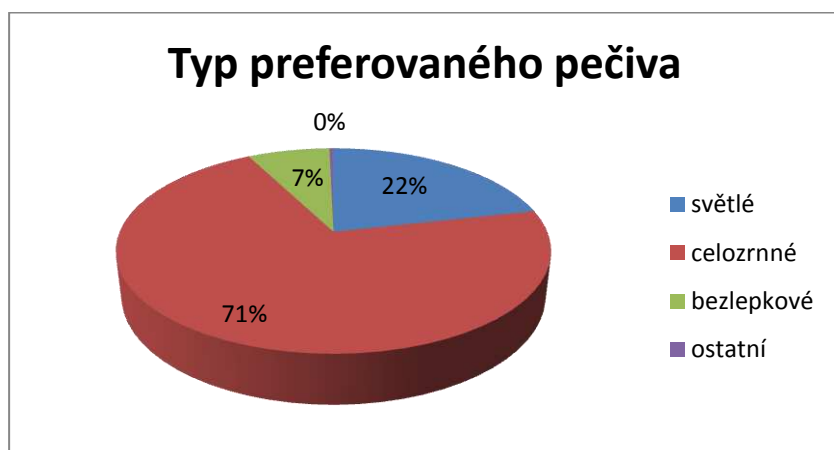


Graf 18: Častější nákup, pokud by byly v nabídce bagety s vlastní volbou náplně (Zdroj: vlastní zpracování)



### Otázka 13 zjišťuje, jaký typ pečiva při výběru obložené bagety respondenti preferují

Účelem otázky 13 bylo zjistit od respondentů, kteří označili, že by o obložené bagety s možností vlastní volby jejich náplně měli zájem, jaký typ pečiva by v nabídce uvítali. Nejvíce oblíbené by tedy bylo pečivo celozrnné, které označilo 71 % dotázaných, což je v absolutním vyjádření 194 osob. Dále respondenti volili pečivo světlé, které získalo preference 22 % osob, tedy 59 dotázaných. Nejméně oblíbené by v nabídce bylo nejspíše pečivo bezlepkové, které by požadovalo 7 % dotázaných, tedy 20 osob. Variantu „ostatní“ zvolil pouze jeden člověk, který se do otevřené odpovědi vyjádřil s tím, že by uvítal ochucené bagety, například škvarkovou, paprikovou či sýrovou.

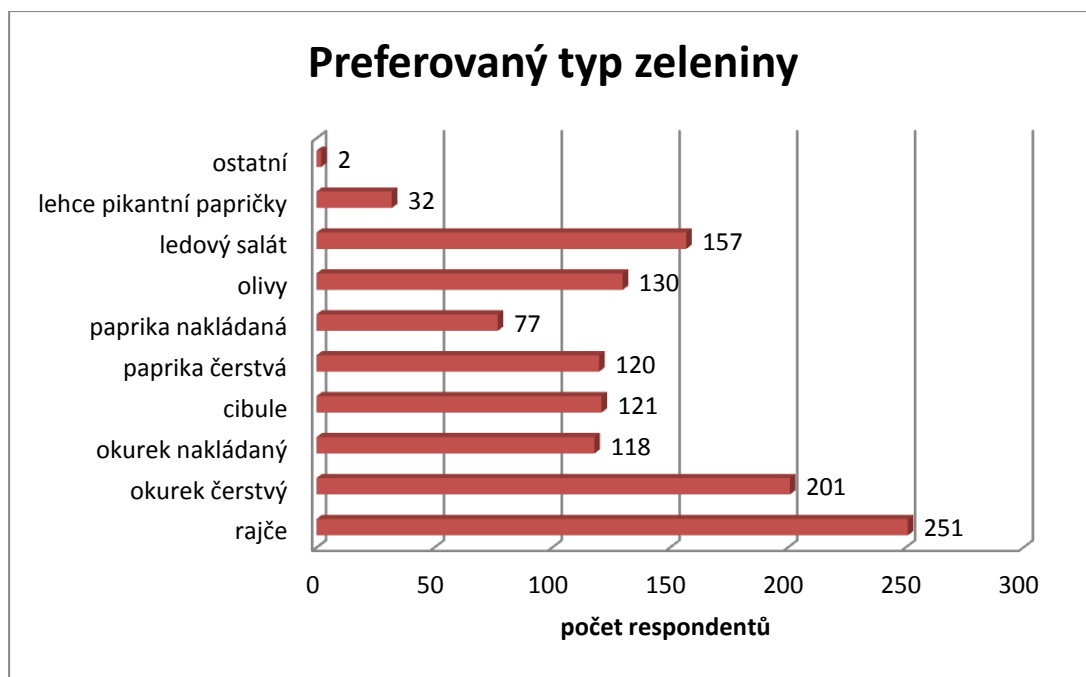


Graf 19: Typ preferovaného pečiva (Zdroj: vlastní zpracování)

### Otázka 14 zjišťuje, jaký typ zeleniny by respondenti do svých obložených baget nejraději volili

Otázka 14 byla pro respondenty polootevřená s vypsánými nejčastěji volenými druhy zeleniny získanými z focus groups (viz. kapitola 3.3.2) otevřenou možností, kde se zaměstnanci administrativního centra mohli libovolně vyjádřit. Na grafu 20 jsou uvedeny všechny vypsané druhy zeleniny tak, jak byly uvedeny v dotazníku, spolu s počty získaných odpovědí. Nejčastěji voleným druhem zeleniny je tedy rajče, o které mělo zájem 251 osob. Dále byl velmi oblíbený čerstvý okurek, o který mělo zájem 201

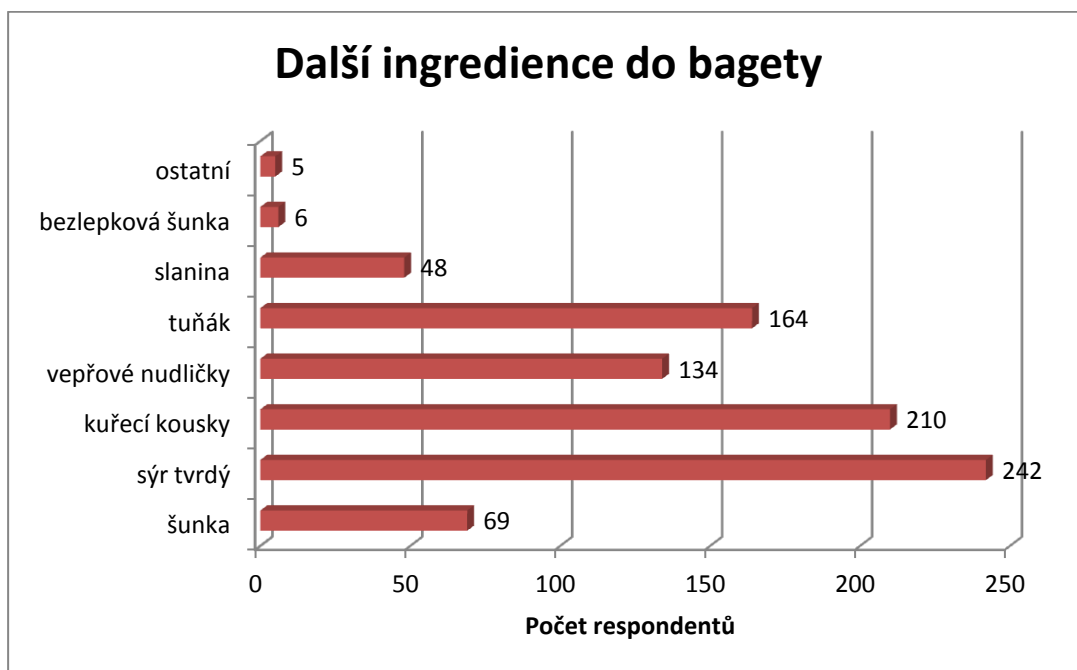
dotázaných a ledový salát se získaným počtem odpovědí 157. Překvapivě se dostaly na přední příčky také olivy, které preferuje 130 oslovených respondentů. V otevřené odpovědi, kterou vyplnili 2 respondenti, bylo zmíněno avokádo a grilovaný lilek.



Graf 20: Preferovaný typ zeleniny do obložených baget (Zdroj: vlastní zpracování)

#### Otázka 15 je zaměřena na určení dalších ingrediencí tvořící náplň obložené bagety

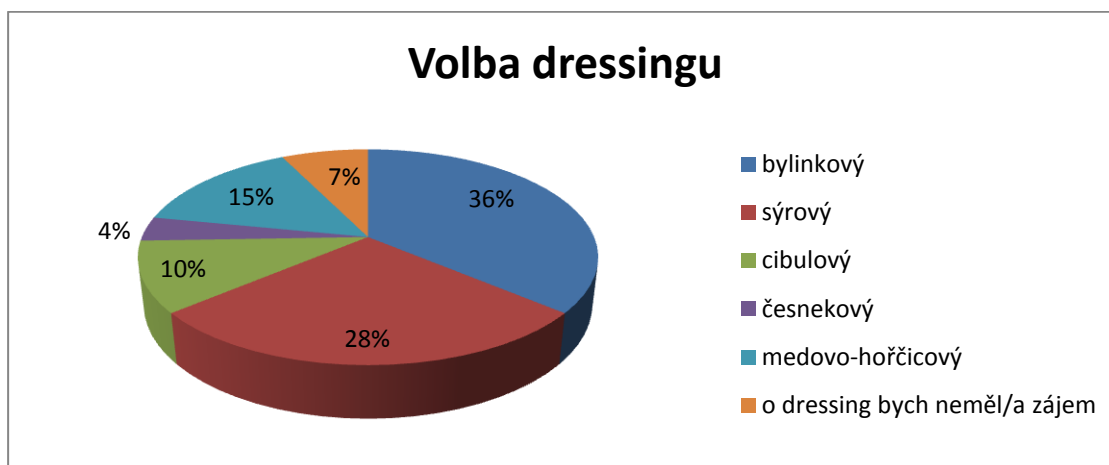
Tato otázka je svou konstrukcí velmi podobná předchozí otázce 14, ovšem s rozdílem, že dotázaní nevybírají zeleninu, ale druhy masa či sýr. Opět bylo možno zvolit libovolný počet navržených variant i vyjádřit se svou odpovědí v otevřené možnosti. Nejvíce požadovaný byl v bagetách dle grafu 21 tvrdý sýr, který získal preference od 242 osob. Dále byly velmi oblíbené kuřecí kousky s počtem reakcí 210 a tuňák, který by si zvolilo 164 zaměstnanců. V otevřené odpovědi, do které se vyjádřilo celkem 5 osob, byla zmíněna uzená makrela, losos, hermelín, sojové maso a posypka s oregánem či provensálským kořením.



Graf 21: Další preferované ingredience do obložené bagety (Zdroj: vlastní zpracování)

#### Otázka 16 zjišťuje, zda by respondent doplnil obloženou bagetu také o dressing

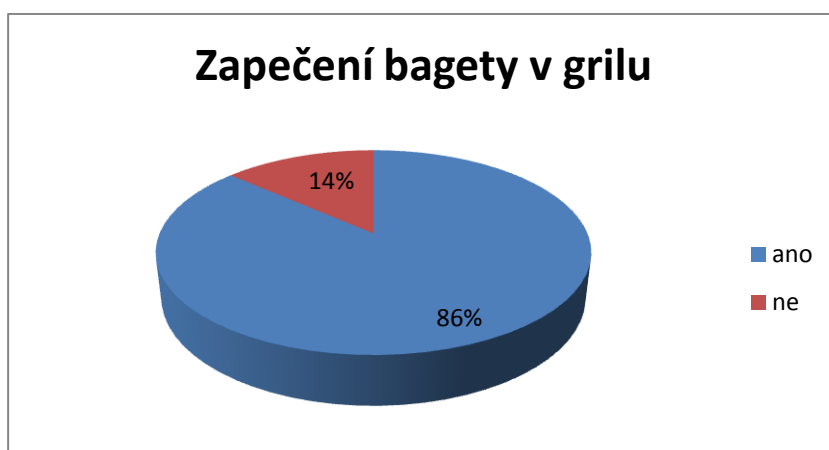
Zdá se, že by dressing v obložené bagetě respondenti spíše uvítali, z grafu 22 je totiž zřejmé, že by o něj mělo zájem 93 % respondentů. Ti totiž volili mezi nabízenými možnostmi už pouze příchut' omáčky – mezi nejčastěji volenou byl dressing bylinkový, který si získal reakce 36 %, tedy 99 zaměstnanců, a dressing sýrový, který volilo 28 %, tedy 76 dotázaných. Menší zájem už byl o zálivku medovo-hořčicovou, kterou by si do obložené bagety dalo 15 % respondentů, cibulovou, která získala 10 % hlasů a česnekovou se zájmem zaměstnanců administrativního centra 4 %.



Graf 22: Volba dressingu (Zdroj: vlastní zpracování)

#### **Otázka 17 zjišťuje, zda by respondent uvítal možnost obloženou bagetu také zapéct v grilu**

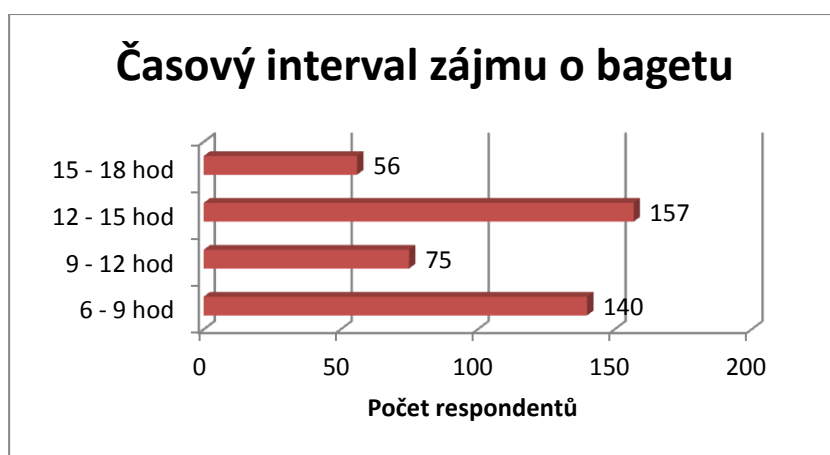
Z grafu 23 je zřejmé, že dotázaní by možnost zapečení své obložené bagety v grilu spíše uvítali – 86 % oslovených zaměstnanců administrativního centra, což je v absolutním vyjádření 237 osob, označilo, že by o tuto možnost mělo zájem a pouhých 14 % respondentů vyjádřilo nezájem o zapečení obložené bagety v grilu.



Graf 23: Uvítání možnosti zapéct obloženou bagetu v grilu (Zdroj: vlastní zpracování)

**Otázka 18 je zaměřena na pravděpodobný časový interval, ve kterém by respondenti o obloženou bagetu měli zájem**

V otázce 18 měl respondent vybrat maximálně 2 časové úseky, ve kterých by pravděpodobně o bagetu měl zájem a prodejnu tak navštívil. Cílem tohoto dotazu bylo zjistit, jaká bude předpokládaná nejvíce vytížená doba, ve kterých si zákazníci budou chodit do prodejny pro bagety. Z grafu 24 vyplývá, že touto dobou bude časový úsek 12 – 15 hodin, který označilo 157 osob, a úsek 6 – 9 hodin, na který reagovalo 140 osob. Naopak nejméně vytížené hodiny budou pravděpodobně úseky 9 – 12 hodin a 15 – 18 hodin.

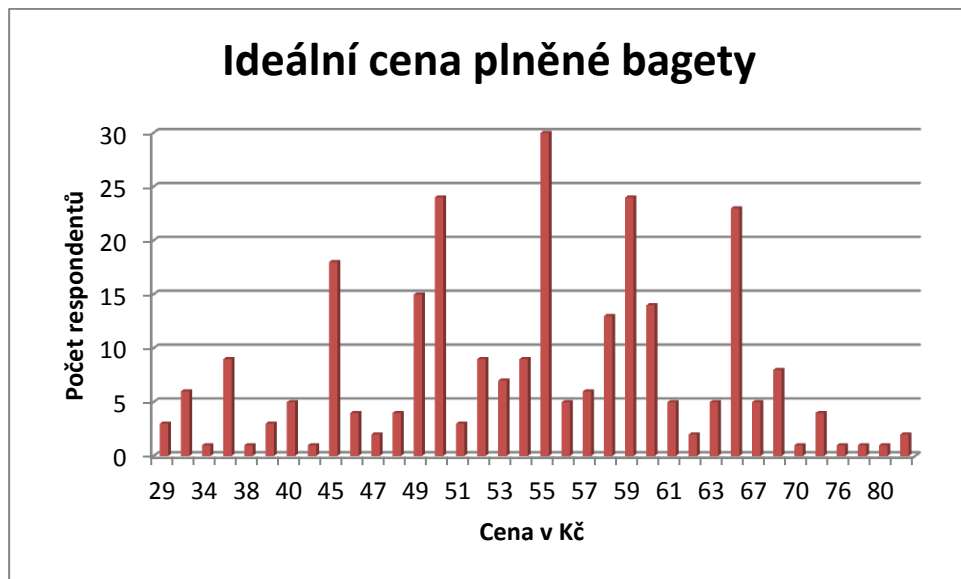


Graf 24: Pravděpodobný časový interval zájmu o obloženou bagetu (Zdroj: vlastní zpracování)

**Otázka 23 zjišťuje ideální cenu plněné bagety ve velikosti 20 cm s možností vlastní volby naplněných ingrediencí**

V otázce 23 měl dotázaný zaměstnanec areálu Spielberg Office Centre na ulici Holandská napsat libovolnou hodnotu, která se mu zdá jako ideální cena za plněnou bagetu ve velikosti 20 cm s možností vlastní volby naplněných ingrediencí. Celkový počet odpovědí je zde 274, jelikož respondenti, kteří neměli o obložené bagety zájem, ukončili dotazník již dříve. Počty dosažených odpovědí v jednotlivých cenových hodnotách v Kč jsou uvedeny v grafu 25. Nejčastěji uvedenou ideální cenou zde byla hodnota 55 Kč, která se objevila v odpovědích přesně 30x. Dalšími velmi často zmiňovanými hodnotami byly ceny 50 Kč a 59 Kč, které byly zodpovězeny 24x, a cena

65 Kč, kterou odpovědělo 23 dotázaných. Aritmetický průměr všech získaných odpovědí byl 54,34 Kč.



Graf 25: Ideální cena plněné bagety ve velikosti 20 cm (Zdroj: vlastní zpracování)

#### **Otázka 24 je zaměřena na míru zaujetí různých typů marketingové komunikace respondenty**

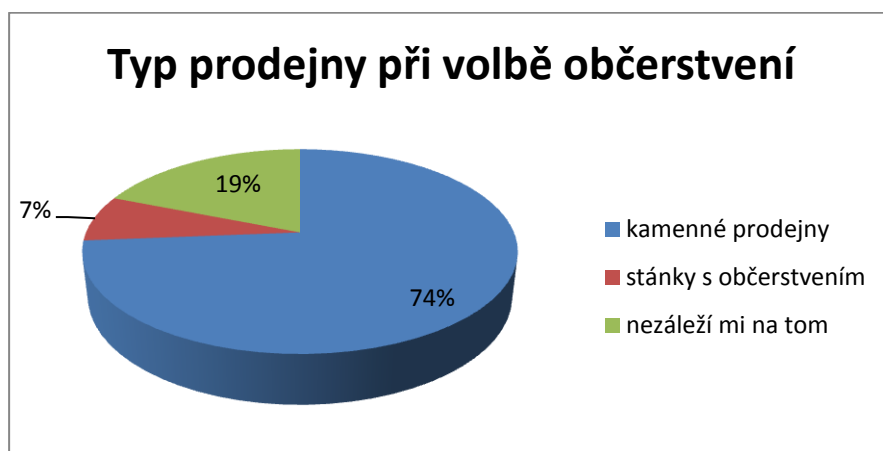
V otázce 24 bylo úkolem respondentů ohodnotit pomocí bodové škály 1 – 10 jednotlivé typy marketingové komunikace. Výsledné jednotlivé varianty odpovědí se vyhodnotily jako součty počtu odpovědí vynásobené příslušnou váhou hodnocení. V následující tabulce 15 je uvedeno dosažené hodnocení každého typu marketingové komunikace, uvedené v dotazníku. Z tabulky je zřejmé, že nejvyšší hodnocení dosáhl věrnostní program pro zákazníky, akční cena na určité produkty a ochutnávky v prodejně.

Tabulka 15: Dosažené hodnocení v jednotlivých typech marketingové komunikace (Zdroj: vlastní zpracování)

Typ marketingové komunikace	Dosažené hodnocení
Věrnostní program	2206
Akční cena	2196
Ochutnávky v prodejně	1814
Billboard	1018
Reklama v TV	992
Billboard Reklama v rádiu	761
Reklama v MHD	742
Reklama na internetu	696
Reklama na sociálních sítích	672
Reklama v časopise	660

#### Otázka 25 zjišťuje, jaké umístění prodejny při nákupu občerstvení respondenti preferují

V otázce 25 měli respondenti označit, zda raději nakupují občerstvení v kamenných prodejnách či stáncích s občerstvením, poslední možností bylo, že jim na tom nezáleží. Z grafu 26 je zřejmé, že pro většinu, tedy 74 % dotázaných, je jasnou volbou při rozhodování o občerstvení kamenná prodejna. Dalších 7 % oslovených zaměstnanců administrativního centra, tedy 20 lidí, raději nakupuje občerstvení ve stáncích a 19 % respondentů tyto rozdíly vůbec neřeší a pokládá je za nedůležité.

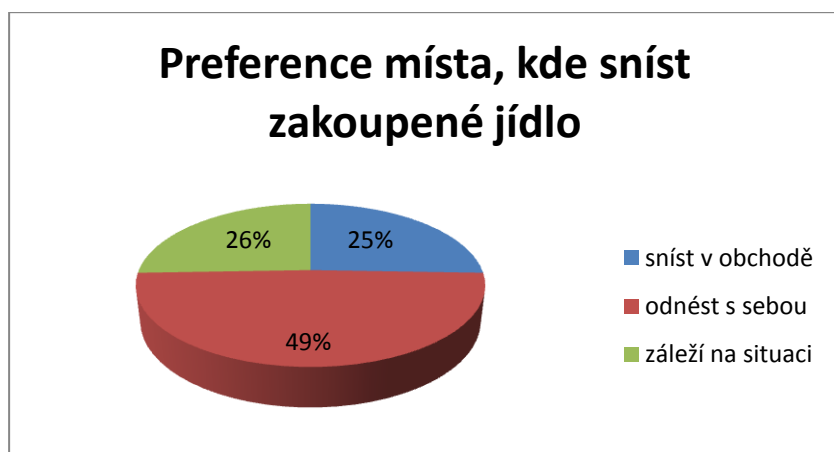


Graf 26: Požadovaný typ prodejny při volbě občerstvení (Zdroj: vlastní zpracování)

**Otázka 26 je zaměřena na preference, zda sníst zakoupené jídlo přímo v obchodě či si ho vzít s sebou**

Zde měli respondenti označit, zda zakoupené jídlo sní raději přímo v obchodě či dávají přednost možnosti odnést si jídlo s sebou. Poslední variantou bylo, že záleží na situaci nebo jim na tom nezáleží vůbec. Z grafu 27 je zřejmé, že většina dotázaných preferuje si zakoupené jídlo odnést s sebou, odpovědělo tak 134 osob. Další možnosti „sníst si ho přímo v obchodě“ či „záleží na situaci“ dopadly téměř srovnatelně.

Zjištění, že zákazníci pekárny si zakoupené občerstvení rádi odnesou s sebou, může být ovlivněno umístěním prodejny v areálu Spielberk Office Centre, jehož zákazníci si sem často chodí pro snídaně, svačinky či bagety na lehký oběd a zakoupené jídlo si pak snědí v kanceláři.



Graf 27: Preference místa, kde sníst zakoupené jídlo (Zdroj: vlastní zpracování)

**V otázce 27 měli respondenti určit, do jaké míry jsou pro ně při výběru občerstvení důležité jednotlivé aspekty**

V rámci otázky 27 bylo určeno celkem 6 aspektů, ve kterých měli respondenti ohodnotit na stupnici 1 – 10, jak moc jsou pro ně při výběru občerstvení důležité. Jednalo se o znaky: kvalita a čerstvost potravin, cena, přístup a chování obsluhy, umístění prodejny, čistota a rozmanitost sortimentu.



Z tabulky 16 je zřejmé, že nejdůležitějším znakem při výběru občerstvení je pro dotazované kvalita a čerstvost potravin, kterou dotázaní hodnotili průměrným hodnocením 9 z 10 možných. Dalšími velmi důležitými znaky je pro oslovené zaměstnance administrativního centra cena a chování obsluhy, jež získaly průměrné hodnocení přes 8 bodů. Všechny uvedené znaky dosáhly aritmetického průměru hodnocení nad 7 bodů, což značí, že jsou pro ně důležité. Pro pekárnu to znamená, že těmto znakům musí věnovat dostatečnou pozornost a usilovat o dosažení spokojenosti zákazníků v těchto aspektech.

Tabulka 16: Hodnocení důležitosti různých aspektů při výběru občerstvení (Zdroj: vlastní zpracování)

<b>Znak důležitosti</b>	<b>Hodnocení</b>
Kvalita a čerstvost potravin	9,109
Cena	8,821
Přístup/chování obsluhy	8,307
Umístění prodejny	7,204
Čistota	7,022
Rozmanitost sortimentu	7,179

### 3.3.4 Porovnání ceny konkurentů

V rámci myšlenky zavedení nového produktu je dobré vědět, jakou cenovou úroveň má zavedenou konkurence u srovnatelných výrobků. Pro porovnání jsem vybrala dvě společnosti zaměřené svou nabídkou na obložené bagety – Subway a Panos.

Restaurace s rychlým občerstvením Subway nabízí plněné bagety, ve kterých si zákazník sám vybere typ a velikost bagety (z dvou nabízených 15 a 30 cm), druh masa, sýru, zeleniny, dressingu a posypky. Celá bageta lze následně zapéct v grilu, dle přání zákazníka. Kupující si mohou svou bagetu sníst v prodejně nebo odnést s sebou. V níže uvedené tabulce 17, kde je přehledně zobrazena nabídka obložených baget restaurace Subway, lze vidět, že tento podnik cenu bagety volí dle její velikosti a náplně. Bageta obsahující pouze šunku a sýr je zařazena do „základní kategorie“ a je tedy nejlevnější. Ve větší velikosti baget (30 cm) je „střední kategorií“ bageta se šunkou doplněná o slaninu nebo rostbíf a do „vyšší kategorie“ patří bagety s kuřecím masem, vepřovými nudličkami nebo tuňákem.

Subway si zakládá na kvalitě a čerstvosti všech ingrediencí a vlastní po celém světě více než 40 000 poboček. Na českém trhu působí od roku 2003 a postupně zde vybudoval 19 prodejen, pomocí franšízy se hodlá dále rozšiřovat.

Tabulka 17: Nabídka baget Subway (Zdroj: vlastní zpracování dle: [http://www.subway.cz/subway\\_cz/tabulky-nutricnich-hodnot#](http://www.subway.cz/subway_cz/tabulky-nutricnich-hodnot#))

Subway				
Typ produktu	Velikost	Náplň	Cena	Gramáž
Obložená bageta, možnost zapečení	15 cm	šunka, sýr, zelenina, dressing	79 Kč	205 g
		kuřecí kousky, sýr, zelenina, dressing	99 Kč	276 g
		vepřové nudličky, sýr, zelenina, dressing	99 Kč	219 g
		tuňák, sýr, zelenina, dressing	99 Kč	226 g
	30 cm	šunka, sýr, zelenina, omáčka	149 Kč	410 g
		šunka, slanina, sýr, zelenina, dressing	159 Kč	478 g
		šunka, rostbíf, sýr, zelenina, dressing	159 Kč	438 g
		kuřecí kousky, sýr, zelenina, dressing	169 Kč	552 g
		vepřové nudličky, sýr, zelenina, dressing	169 Kč	438 g
		tuňák, sýr, zelenina, dressing	169 Kč	452 g

Bageterie Panos nabízí kromě běžného sladkého i slaného pečiva také dorty, zákusky, sendviče, saláty a zapečené panini. V České republice vlastní celkem 5 prodejen rozmístěných v Praze a Brně. V rámci svého sortimentu poskytuje bagety s již přichystanými produkty, tudíž zákazník si zde nevybírám, kterými surovinami chce bagetu obložit, ale vybírá si celý typ produktu. Rovněž Panos nabízí bagety i zapečené panini ve dvou velikostech, větší s 230 gramy, která je však váhově i cenově srovnatelná s „menšími“ bagetami ze Subway, a menší velikosti vhodné pro zákazníky na malou svačinu (viz tabulka. 18).

Tabulka 18: Nabídka baget Panos (Zdroj: vlastní zpracování dle: <http://eshop.panos.cz/t/panos/sendvice>)

Panos			
Typ produktu	Gramáž	Náplň	Cena
Panini	230 g	kuřecí maso, slanina, kapie	79 Kč
		slanina, sýr, brusinky	79 Kč
		kuřecí maso, gouda, dressing	79 Kč
		šunka, sýr, rajče	79 Kč
	126 g	kuřecí maso, niva, červená cibule	39 Kč
		plísňový sýr, niva, sušená rajčata	39 Kč
Nezapečené bagety	230 g	kuřecí maso, rajče, sýr gouda, rukola, dressing	79 Kč
		šunka, ředkvičky, salát, paprika	79 Kč
		moravské uzené, křen, kyselá okurka	79 Kč
		kuřecí salát, jablko, avokádo, polníček	79 Kč
		sýr cottage, ředkvičky, žlutá paprika	79 Kč
		pikantní salám, parmazán, rukola, rajčata	79 Kč
	160 g	dva druhy sýrů, salát	39 Kč
	80 g	losos, ledový salát, rukola	59 Kč
	100 g	šunka, sýr	39 Kč

### 3.3.5 Segmentace respondentů

Cílem segmentace respondentů je nalézt ze souboru respondentů ty skupiny zákazníků, na které se pekárna hodlá zaměřit a co nejlépe je obsloužit. K tomu je zapotřebí provést v datech získaných z dotazníkového šetření shlukovou analýzu pomocí statistického programu SPSS 22, celý soubor dotázaných tak rozdělit do jednotlivých segmentů (shluků) a následně vybrat cílový segment, na který se bude společnost dále orientovat a danými kroky uspokojovat jejich potřeby. Těmito kroky byly nalezeny čtyři segmenty, jež jsou uvedeny v následující tabulce 19.

Tabulka 19: Nalezené segmenty respondentů a jejich rozdělení dle věku a průměrné utracené částky (Zdroj: vlastní zpracování)

Kritérium	Segment				Celkem
	1	2	3	4	
Utracená částka	1000	308	634	2000	-
Věk	42	39	37	47	-
Počet respondentů	23	158	92	1	274

Rozdělení dotázaných bylo realizováno dle dvou kritérií, a to podle věku respondentů a částky, kterou v prodejně průměrně během měsíce utratí. Jako nejracionalnější se jeví řešení zaměřené se primárně na segmenty 1 a 3, neboť tyto jsou ochotny vynaložit největší množství finančních prostředků při nákupu v Pekárně Crocus, s. r. o. Průměrná utracená částka segmentu 2 je sice výrazně nižší, než u segmentu 1 a 3, ale je nejpočetnější, proto by byla škoda se na něj vhodnou marketingovou strategií také nezaměřit. Srovnání jednotlivých segmentů je následující:

- segment 1 – zákazníci, kteří v pekárně nakupují častěji a více, mají vyšší požadavky na kvalitu, čerstvost a rozmanitost potravin, tvoří vyšší věkový průměr a jsou ochotni zaplatit více;
- segment 2 – jedná se o nejpočetnější segment, který je však ochoten utratit nejnižší částku;
- segment 3 – tvoří kupující, kteří utratí méně, jsou citlivější na cenu, mají větší zájem o slevy a věrnostní program.

Zákazníci všech tří segmentů rádi volí k obložení bagety hodně druhů zeleniny a rádi si bagetu doplní dressingem a následně nechají zapéct v grilu. Požadavky na čistotu prodejny a chování obsluhy jsou opět u všech tří segmentů srovnatelné.

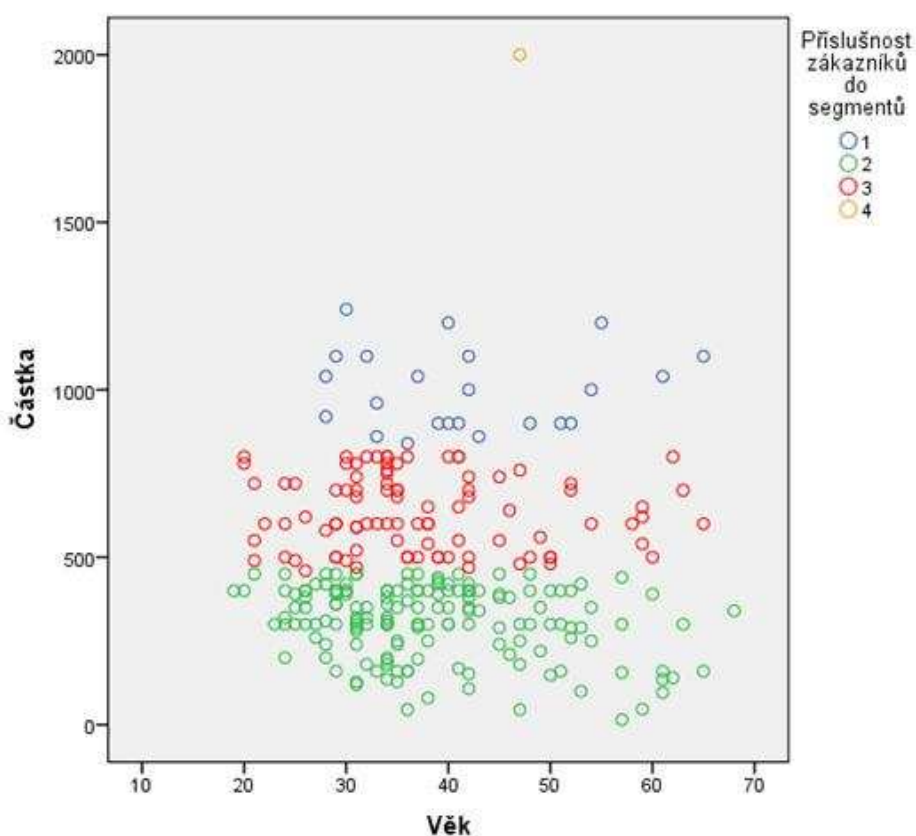
Srovnáním shluků 1, 2 a 3 vznikly odlišnosti, na základě kterých lze, v kombinaci s požadavky zjištěnými v dotazníkovém šetření, zkonstruovat vhodný produkt, který splní očekávání všech tří segmentů. Požadavky jednotlivých shluků na obložení bagety jsou uvedeny v tabulce 20.

Tabulka 20: Požadavky jednotlivých segmentů zjištěné v dotazníkovém šetření (Zdroj: vlastní zpracování)

Požadavky jednotlivých segmentů zjištěné v dotazníkovém šetření						
Druh segmentu	Segment 1		Segment 2		Segment 3	
Zájem dotázaných	Zájem o tuňáka	73,91 % (17 dotázaných)	Zájem o šunku, kuřecí kousky, vepřové nudličky	89,24 % (141 dotázaných)	Zájem o šunku, kuřecí kousky nebo vepřové nudličky	91,30 % (84 dotázaných)
	Zájem o lososa	43,48 % (10 dotázaných)				
Počet dotázaných v segmentu	23		158		92	

Možnost náplně bagety kousky lososa nebyla uvedena ve variantách otázky v dotazníku, ale 10 dotázaných v segmentu 1 (43,48 %) si o ně samo napsalo, proto bylo rozhodnuto o jejím zahrnutí do nabídky náplně bagety. U segmentu 2 byly zjištěny stejné požadavky na náplň bagety, jako u segmentu 3, avšak tento segment je ochoten utratit v prodejně nejnižší částku. Jeho nákup bude tedy podpořen věrnostním programem, který je popsán v návrhové části v kapitole 4.1.4.2.

Oblasti jednotlivých shluků a jejich rozložení jsou zobrazeny v grafu 28. I zde lze vidět, že shluky 1 a 3 jsou skupinami zákazníků, kteří jsou ochotni vynaložit za nákup podstatně vyšší částky, než shluk 2, který je však početnější. (pokud pomineme shluk 4, který je tvořen pouze jedním respondentem).



Graf 28: Rozložení dat a oblasti jednotlivých shluků (Zdroj: vlastní zpracování)

## **4 NÁVRHOVÁ ČÁST**

Tato část diplomové práce obsahuje návrh marketingové strategie pro zavedení nového produktu Pekárny Crocus, s. r. o. Tímto produktem jsou obložené bagety, ve kterých si zákazník může sám vybrat, čím bude naplněná, a byly by nabízeny v prodejně nacházející se v administrativním centru Spielberk Office Centre na ulici Holandská v Brně. Cílem zavedení těchto baget do sortimentu pekárny je růst návštěvnosti prodejny, zvýšení spokojenosti zákazníků a rostoucí rentabilita pobočky.

Myšlenka zavedení nového produktu v Pekárně Crocus, s. r. o. vznikla zaznamenáním poklesu tržeb zmíněné prodejny, snižujícího se zájmu o obložené bagety předem připravené pekárnou a podněty ze strany zákazníků prodejny, zda budou v budoucnu nabízeny také bagety s jinou náplní. Na základě těchto signálů se společnost rozhodla zjistit, jakou náplň zákazníci v bagetách chtějí a jak by mohla vzrůst jejich spokojenost a návštěvnost prodejny. Z následného focus groups a dotazníkového šetření pro uvedenou prodejnu vyšlo najevo, že zákazníci by o produkt plněné bagety s možností vlastní volby naplněných ingrediencí měli zájem. Následující kapitoly obsahují návrh produktu, ceny, distribuce, marketingové komunikace a lidských zdrojů, tedy marketingovou strategii pro zavedení obložených baget do sortimentu pekárny.

### **4.1 Návrh marketingové strategie**

Při návrhu marketingové strategie produktu Pekárny Crocus, s. r. o. budu vycházet zejména z výsledků jednotlivých provedených analýz, tedy PESTLE analýzy, Porterova modelu pěti sil, dále rozboru vnitřního prostředí podniku včetně SWOT analýzy, a informací zjištěných z dotazníkového šetření včetně provedené segmentace. Marketingovou strategii produktu zpracuji dle rozšířeného marketingového mixu 5P, kterým spojím cíle společnosti s poskytnutou hodnotou pro zákazníky pro zajištění jejich spokojenosti a poptávky.

#### 4.1.1 Produkt

Na základě dotazníkového šetření, provedené segmentace a SWOT analýzy, ve které podpořím silné stránky společnosti (široký sortiment, rozsáhlá orientace na trhu), vznikl produkt, který odpovídá požadavkům zákazníků i společnosti.

Nově zaváděným produktem Pekárny Crocus, s. r. o. jsou bagety, ve kterých si zákazník může sám vybrat, kterými ingrediencemi bude obložená. Výběr začíná již u druhu bagety – na výběr je dle přání zákazníků v dotazníkovém šetření rustikální, světlá a sýrová. Následuje výběr zeleniny, masa, sýru a dressingu, kde si každý vybere, co má rád. Každá bageta může být navíc dle přání zákazníka zapečená v grilu a nechybí také možnost odnést si plněnou bagetu s sebou.

Produkt je určen zákazníkům v prodejně Holandská v Brně, jež je umístěná v administrativním centru Spielberk Office Centre, kde se nachází více než 40 firem prodejen a kanceláří. Zákazníky jsou zde zejména zaměstnanci areálu, kteří zmíněnou prodejnu navštěvují většinou opakovaně, a u těchto bylo také prováděno dotazníkové šetření.

Provedenou segmentací vznikly dvě úrovně nabízeného produktu obložené bagety – typ Standard a typ Premium. Bageta **typu Standard** bude obsluhovat segment 2 a 3, který je ochoten pro nákup občerstvení vynaložit menší finanční prostředky a zároveň si rád dopřeje hodně druhů zeleniny, dressing i zapečení v grilu. Typ bagety standard obsahuje z nabídky masa šunku, kuřecí kousky nebo vepřové nudličky a neomezené množství druhů zeleniny, sýr a slaninu dle přání zákazníka, dressing na základě výběru a možnost zapečení v grilu.

„Vyšší typ bagety“ – **typ Premium** je určen segmentu 1, který si rád dopřeje „něco navíc“ a je ochoten za to zaplatit. Tento produkt obsahuje, stejně tak jako standardní typ bagety, druh bagety dle výběru, neomezené množství druhů zeleniny, na přání sýr či slaninu, dressing, avšak masovou náplň tvoří kousky tuňáka či lososa.

V následující tabulce 21 jsou přehledně znázorněny oba typy nově zaváděných obložených baget. Zde lze vidět, že jediný rozdíl mezi bagetou Standard a bagetou Premium je v masové náplni.

Tabulka 21: Typy zaváděných baget (Zdroj: vlastní zpracování)

Možnosti zvolení	Nabízené bagety	
	Bageta Standard	Bageta Premium
Pečivo	bageta rustikální, světlá nebo sýrová	
Zelenina	rajče, paprika čerstvá, paprika nakládaná, ledový salát, okurek čerstvý, okurek nakládaný, cibule, olivy, lehce pikantní papričky	
Masová náplň	šunka, kuřecí kousky, vepřové nudličky	kousky tuňáka, kousky lososa
Další náplň	sýr tvrdý plátkový, slanina	
Dressing	bylinkový, sýrový, cibulový, medovo-hořčicový	
Možnost zapéct v grilu	ano	
Možnost zabalit s sebou	ano	

#### 4.1.2 Cenová strategie

Výsledná cena baget bude odvozena na základě propočtu nákladů vynaložených na výrobu baget a zajištění surovin, ale také na základě srovnání cen s konkurencí, která vyrábí obdobné typy baget (viz kapitola 3.3.4).

##### 4.1.2.1 Náklady na výrobu baget

Pro správné stanovení ceny zaváděného produktu je nezbytné znát náklady potřebné k jeho výrobě. Tím jsou myšleny zejména náklady vynaložené na suroviny, ze kterých je obložená bageta vytvořená, a mzdové náklady, které bývají pro podnik rovněž významnou položkou.

U každé obložené bagety si zákazník může vybrat druh bagety, zeleninu, druh masa, sýr a dressing. Každá obložená bageta dle přání zákazníka může být navíc zapečená v grilu či odnesena s sebou. Při určování nákladů na konkrétní gramáž daného druhu oblohy na bagetu jsem vycházela z dodavatelských cen, které má již pekárna smluvně uzavřené se svými obchodními partnery, od kterých v současné době stejné produkty nakupuje pro výrobu stávajících obložených baget či denních menu v rámci bufetů a kantýn. Uvedené druhy baget si pekárna sama upeče, proto je výsledná nákladová cena daleko nižší než kdyby byla zakoupena od dodavatele. Zavedení rustikální a světlé bagety do sortimentu vychází ze zájmu respondentů v dotazníkovém šetření v možnostech polootevřené otázky, sýrová bageta byla častým doplněním této



otázky, proto bude návrh verze se sýrovou bagetou v sortimentu předložen vedení pekárny, které následně rozhodne o jejím zavedení či změně. Respondenti rovněž projeví vcelku vysoký zájem o dressingy do baget (celkem 93 % respondentů), proto jsem se rozhodla je zahrnout do návrhu strategie také, pouze česnekový dressing zamítám z důvodu nízkého zájmu dotazovaných.

V následující tabulce 22 jsou uvedeny všechny suroviny, které si zákazník může vybrat jako náplň do své bagety, včetně kalkulace nákladů pro pekárnu.

Tabulka 22: Kalkulace nákladů vynaložených na suroviny pro obložení bagety (Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti)

Druh náplně	Typ náplně	Cena za kg	Množství v bagetě	Cena za gramáž
Bageta	rustikální 20 cm	-	1 ks	2,70 Kč/1 ks
	světlá 20 cm	-	1 ks	2,50 Kč/1 ks
	sýrová 20 cm	-	1 ks	3,10 Kč/1 ks
Zelenina	rajče	37,90 Kč	70 g	2,65 Kč
	paprika čerstvá	42,90 Kč	40 g	1,72 Kč
	salát ledový	65,00 Kč	20 g	1,30 Kč
	okurek čerstvý	32,90 Kč	60 g	1,97 Kč
	okurek nakládaný	35,00 Kč	5 g	0,18 Kč
	paprika nakládaná	49,00 Kč	5 g	0,25 Kč
	olivy	70,00 Kč	5 g	0,35 Kč
	lehce pikantní papričky	49,00 Kč	5 g	0,25 Kč
	cibule	13,00 Kč	10 g	0,13 Kč
Masová náplň - typ Standard	šunka	105,00 Kč	90 g	9,45 Kč
	kuřecí kousky (včetně koření a oleje)	110,00 Kč	90 g	9,90 Kč
	vepřové nudličky (včetně koření a oleje)	115,00 Kč	90 g	10,35 Kč
Masová náplň - typ Premium	tuňák (ve vl. šťávě)	249,00 Kč	90 g	22,41 Kč
	losos filet	299,00 Kč	90 g	26,91 Kč
Další ingredience	slanina	99,00 Kč	20 g	1,98 Kč
	sýr tvrdý plátkový	130,00 Kč	40 g	5,20 Kč
Dressing	bylinkový	79,00 Kč	15 ml	1,19 Kč
	sýrový	79,00 Kč	15 ml	1,19 Kč
	cibulový	79,00 Kč	15 ml	1,19 Kč
	medovo-hořčicový	79,00 Kč	15 ml	1,19 Kč
Zabalení s sebou	sáček	49 Kč/1000 ks	1 ks	0,05 Kč
	papírový obal	35 Kč/1000 ks	1 ks	0,04 Kč
	ubrousek	89 Kč/1000 ks	1 ks	0,09 Kč

Gril, ve kterém budou bagety zapékány, přepravky pro převoz přichystané zeleniny, masa a sýrů a kuchyňské náčiní pro nabírání surovin již pekárna vlastní z bufetu v Králově poli, který byl před dvěma lety uzavřen, proto tyto předměty nezahrnují do kalkulace nákladů na bagety.

Je jasné, že výsledné náklady obložené bagety závisí na počtu přidávaných ingrediencí (např. počet druhů zeleniny) a zvoleném typu bagety, jež je odvozen od masové náplně (typ Standard a typ Premium). V níže uvedené tabulce 23 uvedu náklady na suroviny pro oba typy bagety v případě, že by zákazník vyplnil bagetu všemi druhy zeleniny, vybral si nejdražší typ pečiva, navíc si dopřál slaninu a plátkový sýr a celý pokrm zalil dressingem. Dá se tedy říci, že se jedná o „pesimistickou variantu“ pro podnik, kdy zákazník zvolí v rámci jedné ceny všechny dostupné suroviny a bageta bude pro pekárnu nejvíce nákladná.

Tabulka 23: Nejvyšší možné náklady na suroviny pro oba typy bagety (Zdroj: vlastní zpracování)

	Typ Standard		Typ Premium	
Typ pečiva	bageta sýrová	3,10 Kč	bageta sýrová	3,10 Kč
Zelenina	rajče	2,65 Kč	rajče	2,65 Kč
	paprika čerstvá	1,72 Kč	paprika čerstvá	1,72 Kč
	salát ledový	1,30 Kč	salát ledový	1,30 Kč
	okurek čerstvý	1,97 Kč	okurek čerstvý	1,97 Kč
	okurek nakládaný	0,18 Kč	okurek nakládaný	0,18 Kč
	paprika nakládaná	0,25 Kč	paprika nakládaná	0,25 Kč
	olivy	0,35 Kč	olivy	0,35 Kč
	lehce pikantní papričky	0,25 Kč	lehce pikantní papričky	0,25 Kč
	cibule	0,13 Kč	cibule	0,13 Kč
Masová náplň	vepřové nudličky	10,35 Kč	losos fileť	26,91 Kč
Další ingredience	slanina	1,98 Kč	slanina	1,98 Kč
	sýr plátkový	5,20 Kč	sýr plátkový	5,20 Kč
Dressing	libovolný	1,19 Kč	libovolný	1,19 Kč
Zabalení s sebou	sáček	0,05 Kč	sáček	0,05 Kč
	papírový obal	0,04 Kč	papírový obal	0,04 Kč
	ubrousek	0,09 Kč	ubrousek	0,09 Kč
-	<b>celkové náklady</b>	<b>30,80 Kč</b>	<b>celkové náklady</b>	<b>47,36 Kč</b>

Vedle nákladů na suroviny je třeba zahrnout také náklady mzdové, které se rovněž navýší se zavedením nového produktu do sortimentu Pekárny Crocus, s. r. o. Velkou výhodou zde však je, že zmíněná společnost je již zavedený podnik, ve svém oboru

působí dlouhou dobu a na činnosti potřebné k realizaci zavedení baget může využít stávající personál. Po ověření a konzultaci časových možností jednotlivých pracovních pozic v pekárně jsem zjistila, že:

- navýšení objednávek u dodavatelů, komunikace s nimi, zpracování faktur a plateb provedou stávající zaměstnanci administrativního oddělení;
- přichystání surovin, tzn. zpracování a orestování kuřecího a vepřového masa provedou současní zaměstnanci kuchyně, omytí a naporcování zeleniny bude úkolem pracovníků úseku studené kuchyně, která je zaměřena na přípravu chlebíčků a obložených baget, jež jsou součástí stálé nabídky pekárny;
- přepravu připravených surovin ze sídla společnosti, kde se nachází krom administrativního oddělení také kuchyně, výroba a pekárna, do prodejny Holandská v Brně provede stávající řidič pekárny firemním dodávkovým automobilem, který každodenně vozí do prodejen čerstvé pečivo a zákusky;
- příprava a vydávání baget zákazníkům bude v kompetenci stávající prodavačky pekárny, pouze v nejvíce vytížené hodině, kterými jsou, jak vyplynulo z dotazníkového šetření, 12 – 15 hodin, bude potřeba pracovní síla navíc – tu by mohla obstarat pravidelná a dlouhodobá brigádnice, jež by s vydáváním baget současně prodavačce pomohla.

Brigádnice, kterou by bylo potřeba přijmout na pomoc při přípravě a vydávání plněných baget, by chodila každý pracovní den na 4 hodiny – ve 12 až 15 hodin by vydávala bagety a poslední 1 hodinu by pomohla současně prodavačce s úklidem či nádobím. Mzdové náklady se tedy navýší z pohledu společnosti pouze o její mzdovou odměnu, která je rozpočítána v následující tabulce 24.

Tabulka 24: Mzdové náklady při zavedení nového produktu (Zdroj: vlastní zpracování)

Druh nákladu	1 hodina	1 den (= 4 hodiny)	1 měsíc (= 80 hodin)
Odměna pro brigádnici	85,00 Kč	340,00 Kč	6 800,00 Kč
Náklad pro společnost	113,90 Kč	455,60 Kč	9 112,00 Kč

Z tabulky 24 vyplývá, že mzdové náklady, které bude muset pekárna vynaložit navíc při zavedení nového produktu baget, jsou 9112 Kč, neboť zaměstnavatel odvede z odměny pro pracovníka 34 %, o které si musí tento náklad navýšit.

#### 4.1.2.2 Cena obložených baget

V rámci ceny bagety byly dle provedené kalkulace nákladů na suroviny, mzdovou odměnu a srovnání cen s konkurencí nabízející obdobné bagety, navrženy dvě verze ceny obou typů baget (bageta Standard a bageta Premium). U každé verze ceny byl propočten bod zvratu, neboli počet obložených baget, které musí pobočka prodat v denním i měsíčním vyjádření, aby vyrovnala vynaložené náklady a zisk byl tak 0 Kč. Tento bod je velmi důležitý, neboť od tohoto počtu prodaných baget již prodejna začíná generovat zisk. Kalkulace obou verzí cen je uvedena v následujících tabulkách 25 a 26, kde je také vypočten zisk při odhadu 50 ks prodaných baget denně.

Tabulka 25: Kalkulace plněných baget při ceně 70 Kč/ks a 85 Kč/ks (Zdroj: vlastní zpracování)

Kalkulace plněných baget		
Počet	bageta Standard při ceně 70 Kč/ks	bageta Premium při ceně 85 Kč/ks
Počet prodaných baget při zisku 0 Kč (V=N) za měsíc	233 ks	243 ks
Počet prodaných baget při zisku 0 Kč (V=N) za den	12 ks	13 ks
při prodeji 50 ks baget za den		
Výnosy za měsíc	70 000 Kč	85 000 Kč
Náklady za měsíc	39 912 Kč	56 472 Kč
Zisk za měsíc při denním prodeji 50 ks baget	<b>30 088 Kč</b>	<b>28 528 Kč</b>

Tabulka 26: Kalkulace plněných baget při ceně 85 Kč/ks a 99 Kč/ks (Zdroj: vlastní zpracování)

Kalkulace plněných baget		
Počet	bageta Standard při ceně 85 Kč/ks	bageta Premium při ceně 99 Kč/ks
Počet prodaných baget při zisku 0 Kč (V=N) za měsíc	169 ks	177 ks
Počet prodaných baget při zisku 0 Kč (V=N) za den	9 ks	9 ks
při prodeji 50 ks baget za den		
Výnosy za měsíc	85 000 Kč	99 000 Kč
Náklady za měsíc	39 912 Kč	56 472 Kč
Zisk za měsíc při denním prodeji 50 ks baget	<b>45 088 Kč</b>	<b>42 528 Kč</b>

Při stanovení ceny obložené bagety musí brát pekárna také v úvahu, jakou výši zisku chce z prodeje baget generovat. Uvedené kalkulace s oběma verzemi ceny byly předloženy jednatelem, který požaduje měsíční zisk alespoň 35 000 Kč, jelikož z této částky chce ještě vyplatit individuální odměny vybraným zaměstnancům, kterých se zavedení nového produktu obložených baget v pracovní náplni dotkne nejvíce. Z tohoto důvodu je vhodnější zavést cenu obložených baget s možností vlastní volby naplněných ingrediencí ve výši 85 Kč za bagetu Standard a 99 Kč za bagetu Premium.

#### 4.1.3 Distribuční strategie

Prodej plněných baget s možností volby zákazníka, čím bude bageta naplněná, bude probíhat v prodejně Holandská v Brně, která se nachází v areálu administrativního centra Spielberk Office Centre, kde je umístěno více než 40 různých firem s prodejnami a kanceláři. Do budoucna, pokud se bagety zaběhnou, plánuje pekárna rozšíření tohoto produktu na více svých poboček.

Zmíněné plněné bagety budou určeny zejména zaměstnancům tohoto areálu, neboť prodejna je umístěna z „vnitřní strany“ administrativního centra a pro ostatní potenciální zákazníky není viditelná. Nejbližší autobusová zastávka leží od prodejny zhruba 500 metrů, proto nepředpokládám, že cestující budou navštěvovat takto vzdálenou prodejnu, která jim není ani na očích. Pro pekárnu je však výhodou, že zákazníci této prodejny jsou pravidelní a opakovaně se vrací, což potvrdilo také dotazníkové šetření.

Pekárna pro své zákazníky, tedy zaměstnance administrativního areálu, nabízí otevírací dobu 6.30 – 18 hodin, do které pracovníci kanceláří povětšinou zapadnou. Zakoupenou bagetu si mohou sníst přímo v prodejně, kde se nachází také místa k sezení, anebo odnést zabalenou do papírového obalu a sáčku včetně ubrousku s sebou. Díky rozšířené otevírací době si zde mohou zákazníci zakoupit bagetu na snídani, svačinu, oběd i večeři. Prodejna nabízí také široký sortiment běžného pečiva, zákusků a kávy, které si zákazníci mohou k bagetě dopřát.

Tabulka 27: Sumarizace údajů o umístění prodejny (Zdroj: vlastní zpracování)

<b>Otevírací doba</b>	po - pá: 6:30 - 18:00
	so - ne: zavřeno
<b>Okolí</b>	40 firem, 1500 zaměstnanců
	autobusová zastávka 500 metrů

#### 4.1.4 Propagační strategie

Marketingová komunikace patří mezi slabé stránky Pekárny Crocus, s. r. o. V případě, že cílovou skupinou jsou pouze zaměstnanci administrativního centra, má smysl realizovat propagační aktivity výhradně v tomto areálu, neboť ostatní potenciální zákazníci mají ztížené podmínky pro to, aby se do prodejny dostali. Po konzultaci s jednatelem společnosti jsem usoudila, že je v tomto případě nevhodné vynakládat vysoké finanční náklady na marketingovou komunikaci typu reklamy v TV, rádiu či billboardu.

##### 4.1.4.1 Ochutnávky v prodejně

Ochutnávka nově zavedeného produktu v prodejně je pro její zákazníky příjemným zpestřením každodenní rutiny. Také respondenti v dotazníkovém šetření ji hodnotili velice kladně. Ochutnání jednotlivých kombinací náplně bagety zákazníky přiláká k jejich koupi. Je však potřeba naplánovat, kdo bude ochutnávky obsluhovat a v jakých dnech budou realizovány.

Ochutnávky má smysl v prodejně provádět při zavádění plněných baget do sortimentu pekárny, s cílem lepší informovanosti zákazníků, kteří do prodejny přijdou, a zvýšení prodeje. Po dohodě s vedením Pekárny Crocus, s. r. o. by ochutnávky

připravovala a vydávala externí osoba, např. hosteska, neboť již není v časových možnostech současné prodavačky takto časově náročná činnost, a to v průběhu prvního měsíce od zavedení plněných baget do stálého sortimentu prodejny.

Ochutnávka by byla podávána jako čtvrtina nabízené obložené bagety (tedy 5 cm) ve všech nabízených druzích (tedy rustikální, světlá a sýrová), která by byla naplněna náhodným výběrem zeleniny, masa a dressingu. Takovýto kousek obložené bagety by byl z každé strany upevněn párátkem pro lepší stabilitu i manipulaci zákazníkem. V průběhu prvního měsíce od zavedení by ochutnávky byly realizovány ve třech pracovních dnech každého týdne, tedy v pondělí, středu a pátek. Náklad na suroviny pro každý kus ochutnávky bude roven čtvrtině nákladové ceny jedné bagety a každý „ochutnávkový den“ by se prodejna předzásobila pro 300 ks ochutnávek (200 ks ochutnávky bagety Standard a 100 ks ochutnávky bagety Premium, neboť bageta Standard nabízí více kombinací masové náplně).

Nesmí se však zapomenout také na odměnu hostesky, která musí být do celkových nákladů na tento typ propagace taktéž zahrnuta. Jednatel společnosti odměnu schválil na 85 Kč/hod, ochutnávky by byly realizovány pro zákazníky v době 11 – 15 hod. Hosteska by přišla již v 10 hod, aby ochutnávky přichystala, a po uzavření ochutnávek prostor pekárny uklidila, což zabere taktéž 1 hodinu. Celková pracovní doba pro hostesku by tedy byla 6 hodin. Jedná se o jednorázové provedení práce, jednatel tedy s hosteskou podepíše dohodu o provedení práce a žádné odvody z její odměny již odevzdávat nebude, její mzdová odměna je tedy stejná jako náklad pekárny na její činnost. V tabulce 28 jsou vyčísleny náklady na realizaci ochutnávek v prodejně.

Tabulka 28: Náklady na realizaci ochutnávek v prodejně (Zdroj: vlastní zpracování)

Druh nákladu	Typ bagety	
	ochutnávka bagety Standard	ochutnávka bagety Premium
	200 ks	100 ks
suroviny pro 1 ks ochutnávky	7,70 Kč	11,84 Kč
suroviny pro ochutnávku na 1 den	1 540 Kč	1 184 Kč
suroviny pro ochutnávky na 1 měsíc (12 ochutnávkových dní)	18 480 Kč	14 208 Kč
odměna hostesce (12 dní)	6 120 Kč	
<b>celkové náklady na všechny ochutnávky</b>	<b>38 808 Kč</b>	

#### 4.1.4.2 Věrnostní program

Na základě rozdílů v četnosti nákupu, zjištěných v segmentaci (viz kapitola 8.5), jsem se rozhodla podpořit nákup segmentu 2, jež je ochoten nakupovat a utratit nejnižší částku, věrnostním programem. Věrnostní program byl taktéž v dotazníkovém šetření respondenty velmi dobře hodnocen a vyšlo najevo, že by ho většina z nich přivítala.

Po dohodě s jednatelem společnosti vznikl plán realizace věrnostního programu. Za každý nákup plněné bagety obdrží zájemci o věrnostní program razítko do kartičky s 20 místy. Za 5 vyplněných razítek mají nárok na kávu s mlékem a croissant zdarma nebo mohou pokračovat se sbíráním razítek, za 10 razítek totiž získají bagetu Standard zdarma. Cílem zapojení se do věrnostního programu a sbírání razítek je podpořit nákup obložených baget zákazníky a zvýšení loajality kupujících a tržeb prodejny. Přehled výhod věrnostního programu pro zákazníky a nákladů na odměny pro pekárnu je znázorněn v tabulce 29.

Tabulka 29: Přehled výhod věrnostního programu (Zdroj: vlastní zpracování)

Počet nasbíraných razítek	Odměna	Utracená částka	Prodejní cena odměny	Nákladová cena odměny
5 razítek	káva, mléko, croissant s čokoládou	425 Kč	45 Kč	14,50 Kč
10 razítek	bageta Standard	850 Kč	85 Kč	30,80 Kč



Nákladem pro tento typ marketingové komunikace je výroba kartiček a zakoupení razítka. Designový návrh kartičky zvládne připravit administrativní oddělení, na jedné straně kartičky bude logo Pekárny Crocus, s. r. o. a na druhé straně bude tabulka s 20 místy pro razítka. Následně se připravené kartičky v elektronické podobě nechají vytisknout na tvrdý papír, kam budou umístěny vždy 4 kartičky. Pro výrobu 1000 ks kartiček je tedy zapotřebí koupit 250 listů tvrdého papíru, který se nechá vytisknout oboustranně na barevné tiskárně. Náklady na realizaci věrnostního programu jsou vyčísleny v tabulce 30.

Tabulka 30: Náklady na realizaci věrnostního programu (Zdroj: vlastní zpracování)

Druh nákladu	Výše nákladu
tvrdý papír (250 listů)	120 Kč
tisk barevný oboustranný (250 listů)	2 250 Kč
<b>výroba 1000 ks kartiček</b>	<b>Σ 2370 Kč</b>
zakoupení razítka s logem Pekárny Crocus, s. r. o.	650 Kč
<b>Náklady celkem</b>	<b>Σ 3020 Kč</b>

#### 4.1.4.3 Cedule před prodejnou

Cedule před prodejnou bude informovat všechny zaměstnance administrativního centra na ulici Holandská v Brně o nově zavedeném produktu plněných baget v Pekárně Crocus, s. r. o. Jednalo by se o plastovou ceduli, umístěnou před prodejnou. Plastovou konstrukci již pekárna vlastní pro zajištění informovanosti o sezonních nabídkách (např. zmrzlina), proto je zapotřebí pouze sestavení grafického designu cedule, který se následně nechá sestavit na samolepící fólii. Práci grafika pro zhotovení návrhu cedule odhaduji na 2 hodiny času, hodinová sazba externího pracovníka grafiky pro Pekárnu Crocus, s. r. o. je 300 Kč. Vyčíslení nákladů na ceduli znázorňuji v tabulce 31.

Tabulka 31: Náklady na ceduli před prodejnou (Zdroj: vlastní zpracování)

Druh nákladu	Výše nákladu
práce grafika	600 Kč
výroba samolepící fólie	1 250 Kč
<b>Celkem</b>	<b>1 850 Kč</b>

#### 4.1.4.4 Plakát informující o nabízených typech bagety v prodejně

Krom cedule umístěné před prodejnou by bylo vhodné informovat o nabízených typech baget také zákazníky v prodejně. Plakát vyvěšený na zdi za prodavačkou, sdělující nabídku dvou typů baget Standard a Premium včetně obrázkové ilustrace všech možných přísad a cenu, bude dobře viditelný z pohledu zákazníků. Díky tomu se zákazník doví o typech nabízeného pečiva do baget, nabídky zeleniny, sýru, masové náplně a dressingu. Pro vytvoření takového plakátu by byla nezbytná opět práce grafika. Hodinová sazba externího pracovníka grafiky pro Pékárnu Crocus, s. r. o. je 300 Kč, čas potřebný pro vytvoření plakátu je odhadnut na 4 hodiny. Sestavený plakát se následně nechá barevně vytisknout na lesklý karton formátu A0 (tedy 84,1 x 118,9 cm). V následující tabulce 32 je uvedeno vyčíslení nákladů na plakát v prodejně.

Tabulka 32: Náklady na plakát v prodejně (Zdroj: vlastní zpracování)

Druh nákladu	Výše nákladu
grafický návrh	1 200 Kč
tisk plakátu	640 Kč
<b>Celkem</b>	<b>1 840 Kč</b>

#### 4.1.4.5 Rozdávání letáků při zavádění baget v administrativním centru

V prvních dnech zavádění baget do sortimentu pekárny je dobré informovat potenciální zákazníky prodejny, tedy zaměstnance areálu Spielberk Office Centre, také rozdáváním letáků. To by bylo realizováno ve třech dnech prvního týdne zavedení obložených baget, delší doba roznosu letáků by dle mého názoru vzhledem k velikosti areálu měla spíše negativní dopady. Rozdávání letáků zaměstnancům by bylo realizováno na různých místech administrativního centra, kde cedule před prodejnou není viditelná. Roznos by byl uskutečněn dvěma externími osobami, tedy brigádníky či hosteskami, v denní době 10.30– 14.30 hodin, kdy mají zaměstnanci obědovou pauzu a přechází z pracoviště na oběd. Odměna brigádníkům za roznos je opět schválena jednatelem ve výši 85 Kč/hod.

Vzhled letáků může být použit z grafického návrhu cedule před prodejnou, avšak je nutné zařídit jejich tisk. Leták bude barevně vytisknut na lesklý papír velikosti A5,

s jednotkovou cenou 1,30 Kč. Počet letáků potřebných k tisku je 1500 ks (administrativní centrum má necelých 1500 zaměstnanců). V tabulce 33 je uvedena finanční náročnost realizace rozdávání letáků.

Tabulka 33: Náklady na rozdávání letáků (Zdroj: vlastní zpracování)

Druh nákladu	Výše nákladu
tisk letáků (1500 ks)	1 950 Kč
odměna brigádníkům	2 040 Kč
<b>Celkem</b>	<b>3 990 Kč</b>

#### 4.1.4.6 Webové stránky

Informace o nabízených obložených bagetách Standard a Premium bude samozřejmě uvedena také na webových stránkách společnosti. Jejich organizace je však slabou stránkou společnosti, poněvadž jsou zde zastaralé a neúplné informace. Nabízené pracovní příležitosti již nejsou aktuální a také údaj o pracovní době prodejen je již zastaralý. Zde je kontakt na prodejny, které již pekárna dávno nevlastní, a sdělení „pracovní doba prodejen Pekárny Crocus je platná k 15. 2. 2010“ na zákazníky taktéž nepůsobí dobře. Celkové rozložení textu na každé záložce na mě působí značně amatérským dojmem. Tyto skutečnosti jsou pro společnost velmi negativní, neboť webové stránky konkurence jsou na daleko vyšší úrovni a na zákazníky, ať už stávající či potenciální, hledající různé informace o otevírací době, složení nabízených produktů či jídelníčku teplé kuchyně, pekárna působí značně neprofesionálním účinkem.

Výše uvedené skutečnosti navrhuji napravit a provést celkovou modernizaci webových stránek společnosti externím pracovníkem IT, se kterým má pekárna již mnoho let navázanou obchodní spolupráci. Nákladem na obnovení webových stránek je hodinová sazba pracovníka IT, která činí 400 Kč. Pokud si pekárna sepíše konkrétní oblasti, ve kterých chce provést změnu, byla by celková doba strávená rekonstrukcí internetových stránek pracovníkem kratší a náklad tak nižší. Základní oblasti, které zde navrhuji zlepšit, jsou:

- aktuální nabídka pracovních pozic,
- aktuální provozovny a jejich pracovní doba,
- lepší řazení textu a návaznosti jednotlivých vět,
- zařazení ceníku jednotlivých produktů včetně jejich fotografií,
- jídelníček na nadcházející týden umístit v samostatné záložce, ne ve formátu Word,
- informace o nabízených bagetách Standard a Premium v prodejně umístěné na ulici Holandská v Brně.

Předpokládaná doba strávená pracovníkem IT na rekonstrukci webových stránek společnosti je 6 hodin. V tabulce 34 je uvedena kalkulace nákladů, potřebných pro rekonstrukci webových stránek společnosti.

Tabulka 34: Náklady na rekonstrukci webových stránek společnosti (Zdroj: vlastní zpracování)

Druh nákladu	Výše nákladu
odměna pracovníkovi IT	2 400 Kč
<b>Celkem</b>	<b>2 400 Kč</b>

#### 4.1.4.7 Časový harmonogram propagační strategie včetně celkových nákladů na propagaci

Navrhované aktivity v rámci propagační strategie, popsané v kapitole 4.1.4, musí být zakomponovány do časového harmonogramu, jelikož každá z nich má jiný průběh – některé jsou uskutečňovány s cílem zviditelnění zaváděného produktu, a tak je jejich realizace krátkodobá (např. ochutnávky či letáky), jiné slouží ke zvýšení loajality stávajících a získání nových zákazníků (např. věrnostní program), proto jsou prováděny v průběhu celého roku. Společnost chce realizovat zavedení obložených baget do svého sortimentu od září 2017, proto s propagačními aktivitami začíná právě v tomto měsíci. V následující tabulce 35 je zobrazen přehled realizace jednotlivých propagačních aktivit v jednotlivých měsících roku 2017 i v následujícím roce 2018 (viz sloupec „1/18 – 12/18“), stejně tak jako výše vynaložených nákladů.

Tabulka 35: Časový harmonogram propagační strategie včetně nákladů (Zdroj: vlastní zpracování)

Propagační aktivita	Realizace propagačních aktivit					Vynaložené náklady	
	9/17	10/17	11/17	12/17	1/18 - 12/18	Náklad 2017	Náklad 2018
Ochutnávky v prodejně	X					38 808 Kč	0 Kč
Věrnostní program	X	X	X	X	X	3 020 Kč	2 370 Kč
Cedule před prodejnou	X	X	X	X	X	1 850 Kč	0 Kč
Plakát v prodejně	X	X	X	X	X	1 840 Kč	0 Kč
Letáky v admin. centru	X					3 990 Kč	0 Kč
Webové stránky	X					2 400 Kč	0 Kč
Celkové náklady						51 908 Kč	2 370 Kč

#### 4.1.5 Lidské zdroje

Lidské zdroje jsou pro zavedení obložených baget s možností vlastního výběru náplně zákazníkem do sortimentu pekárny velice důležité. Na výrobě a prodeji tohoto produktu se budou podílet téměř všichni současní zaměstnanci Pekárny Crocus, s. r. o., navíc bude potřeba přijmout jednu brigádnici, která by každý den pomáhala s přípravou a vydáváním baget na prodejně. Po ověření a konzultaci časových možností jednotlivých pracovních pozic v pekárně jsem zjistila, že:

- navýšení objednávek u dodavatelů, komunikace s nimi, zpracování faktur a plateb provedou stávající zaměstnanci administrativního oddělení;
- propočet správné gramáže masa, zeleniny a sýru potřebné na jednu porci a s tím související také určení množství surovin na každý den provede technologka, jakožto současná zaměstnankyně pekárny;
- přichystání surovin, tzn. zpracování a orestování správné gramáže masa provedou současní zaměstnanci kuchyně, omytí a naporcování zeleniny bude úkolem pracovníků úseku studené kuchyně, která je zaměřena na přípravu chlebičků a obložených baget, jež jsou součástí stálé nabídky pekárny;
- přepravu připravených surovin ze sídla společnosti, kde se nachází krom administrativního oddělení také kuchyně, výrobní a pekárna, do prodejny

Holandská v Brně provede stávající řidič pekárny firemním dodávkovým automobilem, který každodenně vozí do prodejen čerstvé pečivo a zákusky;

- příprava a vydávání baget zákazníkům bude v kompetenci stávající prodavačky pekárny, pouze v nejvíce vytížené hodiny, kterými jsou, jak vyplynulo z dotazníkového šetření, 12 – 15 hodin, bude potřeba pracovní síla navíc – tu by mohla obstarat pravidelná a dlouhodobá brigádnice, jež by s vydáváním baget současné prodavačce pomohla.

Zavedení baget do sortimentu se v současné době týká pouze jedné prodejny, a to pobočky umístěné na ulici Holandská v Brně. Pokud by došlo k rozšíření tohoto produktu na více prodejen, u některých pracovních pozic by mohly být vyčerpány jejich časové možnosti, a tak by musely být navýšeny o nový personál.

#### 4.1.6 Shrnutí návrhů marketingové strategie produktu

V následující tabulce 36 jsou uvedeny návrhy marketingové strategie nově zaváděného produktu obložených baget s možností vlastní volby naplněných ingrediencí pro Pekárnu Crocus, s. r. o.

Tabulka 36: Shrnutí návrhů marketingové strategie produktu (Zdroj: vlastní zpracování)

Návrhy marketingové strategie produktu			Náklad
Produkt	Bageta Standard	dle výběru: pečivo (3 druhy), zelenina, sýr, slanina, dressing (4 druhy)	
		masová náplň: šunka, kuřecí kousky, vepřové nudličky	
		možnost zapéct v grilu, možnost zabalit s sebou	
	Bageta Premium	dle výběru: pečivo (3 druhy), zelenina, sýr, slanina, dressing (4 druhy)	
		masová náplň: kousky tuňáka, kousky lososa	
		možnost zapéct v grilu, možnost zabalit s sebou	
Cena	Náklady na bagetu Standard	náklady na suroviny	30,80 Kč
	Náklady na bagetu Premium	náklady na suroviny	47,36 Kč
	Mzdové náklady (společné pro oba typy bagety)		9 112 Kč
	Cena bagety Standard		85 Kč
	Cena bagety Premium		99 Kč
Distribuce	Prodejna Pekárny Crocus, s. r. o. na ulici Holandská, umístěná v areálu administrativního centra Spielberk Office Centre		
Propagace	Ochutnávky v prodejně	suroviny pro 12 "ochutnávkových dní"	32 688 Kč
		mzdové náklady - odměna hostesce	6 120 Kč
	Věrnostní program	výroba 1000 ks kartiček	2 370 Kč
		výroba razítka s logem Pekárny Crocus, s. r. o.	650 Kč
	Cedule před prodejnou	práce grafika	600 Kč
		výroba samolepící fólie	1 250 Kč
	Plakát s nabízenými typy baget v prodejně	práce grafika	1 200 Kč
		tisk plakátu	640 Kč
	Rozdávání letáků	tisk letáků (1500 ks)	1 950 Kč
		odměna brigádníkům	2 040 Kč
	Webové stránky	odměna externímu pracovníkovi IT	2 400 Kč
Lidské zdroje	Administrativní oddělení	navýšení současných objednávek surovin, komunikace s dodavateli, zpracování faktur a platby	
	Zaměstnanci kuchyně	zpracování a orestování masa	
	Zaměstnanci studené kuchyně	omytí a naporcování zeleniny, krájení sýru	

	Řidič pekárny	přeprava připravených surovin ze sídla společnosti do prodejny	
	Současná prodavačka prodejny Holandská	příprava a vydávání baget zákazníkům	
	Brigádnice	pomoc s přípravou a vydáváním baget v době 12 - 15 hod	



#### **4.1.7 Časové shrnutí implementace strategie produktu**

V rámci implementace strategie zavedení navrhovaného produktu obložených baget s možností vlastní volby naplněných ingrediencí je nejprve nutné provést kroky přípravy k zavedení produktu, samotné zavedení baget do prodeje, realizaci prodeje a následnou kontrolu a analýzy prodeje.

Pokud chce Pekárna Crocus, s. r. o. zavést bagety do sortimentu v září roku 2017, musí začít s přípravnými kroky již v červenci 2017. Těmito kroky se rozumí seznámení všech zaměstnanců s chystanými změnami i činnostmi, které budou nově vykonávány. Dále je potřeba získat nové lidské zdroje, které budou k realizaci zavedení baget do sortimentu zapotřebí – jedná se o brigádníky do prodejny na přípravu a vydávání baget a hostesky potřebné k uskutečnění propagačních aktivit, zejména ochutnávek a rozdávání letáků v areálu administrativního centra. Dále je nutné oslovit grafika pro modernizaci webových stránek společnosti a dohodnout se s dodavateli na navýšení stávajících dodávek jednotlivých surovin.

Samotné zavedení baget do prodeje bude provedeno v září roku 2017 a bude spojeno se spoustou marketingových aktivit s cílem propagace produktu, ke kterému bude zapotřebí jejich organizační zajištění (např. vysvětlit hosteskám jednotlivé činnosti, přivést suroviny na ochutnávky a propagační materiály na prodejnu).

Strategický plán prodeje baget je koncipován od září roku 2017, kdy proběhne zavedení produktu. Od této doby je předpokládán soustavný prodej baget, který ovšem může být změněn na základě analýz prodeje a kontroly bezproblémového odbytu.

V každém kvartálu je navíc nutno uskutečnit kontrolu bezproblémového prodeje a analýzy odbytu, na základě kterých bude přijato adekvátní opatření (např. může dojít k zúžení nebo naopak navýšení sortimentu, navržení nového typu bagety).

Rozvržení každé popsané činnosti je uvedeno v níže uvedené tabulce 37.

Tabulka 37: Časové shrnutí implementace strategie zavedení produktu do sortimentu (Zdroj: vlastní zpracování)

Rok	2017						2018											
Měsíc	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec	leden	únor	březen	duben	květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec
Příprava zavedení produktu	x	x																
Zavedení baget do prodeje			x															
Prodej baget			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Analýzy prodeje, kontrola						x			x			x			x			x

## ZÁVĚR

Hlavním cílem této diplomové práce bylo sestavení návrhu vhodné marketingové strategie pro zavedení nového produktu společnosti Pekárna Crocus, s. r. o. Tímto produktem jsou obložené bagety, ve kterých si zákazník může libovolně vybrat, čím bude bageta naplněná, a pekárna je plánuje zavést do svého sortimentu od září roku 2017.

Před zpracováním konečného návrhu byla nutná souhrnná analýza trhu, na kterém pekárna působí, současného stavu podniku a zjištění konkrétních požadavků a přání potenciálních zákazníků na základě dotazníkového šetření.

V první části této práce je popsán vytyčený cíl, vymezení problémů a použité metody zpracování.

Druhá část diplomové práce je tvořena teoretickými poznatky a východisky s využitím literárních pramenů, jež jsou nezbytné k správnému provedení jednotlivých marketingových analýz, marketingového průzkumu a konečného návrhu marketingové strategie produktu. Pozornost je zde věnována především problematice marketingových nástrojů, marketingové strategie, výzkumu a marketingového mixu.

Třetí část práce je zaměřena na analýzu současné situace podniku. Nejprve je představena vybraná společnost, její výrobní program a organizační struktura, následně jsou provedeny analýzy vnějšího prostředí pomocí PESTLE analýzy a Porterova modelu pěti sil a analýzy vnitřního prostředí na základě marketingového mixu 5P a finanční analýzy poměrových ukazatelů. Výsledkem těchto marketingových analýz je provedená SWOT analýza. V rámci této části je také analyzován vlastní průzkum, jenž byl realizován formou dotazníkového šetření u cílové skupiny zákazníků vyskytující se v okolí vybrané prodejny, kde se bude nový produkt zavádět. Výsledkem dotazníkového šetření je určení požadavků, preferencí a přání zákazníků pro jednotlivé aspekty marketingového mixu. Výsledky z marketingového průzkumu byly také následně zpracovány do shlukové analýzy pomocí statistického programu SPSS 22.

Na základě provedených analýz společnosti a vlastního průzkumu byl sestaven návrh marketingové strategie pro obložené bagety s možností vlastní volby naplněných ingrediencí, a to dle jednotlivých částí marketingového mixu, tedy v oblasti produktové, cenové, distribuční a propagační strategie.

Sestavený návrh marketingové strategie pro zavedení obložených baget do sortimentu prodejny, nacházející se v ulici Holandská v areálu administrativního centra Spielberg Office Centre, byl poskytnut vedení pekárny, které následně rozhodne o realizaci jednotlivých strategií v navrhované podobě či o případných úpravách. Cílem zavedení nového produktu je zvýšit dosahované tržby prodejny, zvýšit návštěvnost a loajalitu stávajících i získání nových zákazníků.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

BACHMEIER, K. Analysis of Marketing Strategies Used by PepsiCo Based on Ansoff's Theory. Norderstedt: Grin Verlag, 2013. ISBN 978-3-640-23829-3.

BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.

BOUČKOVÁ, J. *Marketing*. Praha: C. H. Beck, 2003. ISBN 80-7179-577-1.

DĚDINA, J. a J. ODCHÁZEL. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2149-1.

FOTR, J. a kol. *Tvorba strategie a strategické plánování*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3985-4.

HAGUE, P. *Průzkum trhu: příprava, výběr metod, provedení, interpretace výsledků*. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-917-8.

HENDL, J. *Přehled statistických metod zpracování dat: analýza a metaanalýza dat*. Praha: Portál, 2004. ISBN 80-7178-820-1.

HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. 2. rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-2470-447-1.

HOWES, R. a J. H. M. TAH. *Strategic Management Applied to International Construction*. London: Thomas Telford, 2003. ISBN 978-0-727-73211-8.

ISRAEL, G., D. Determining Sample Size. University of Florida [online]. 2009. [cit. 2017-03-10]. Dostupné z: [www.sut.ac.th/im/data/read6.pdf](http://www.sut.ac.th/im/data/read6.pdf)

JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. 2. rozšířené vydání. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.

KATEDRA ANTROPOLOGIE FF ZČU. Projektivní techniky. Antropologie.org. [online]. 2014 [cit. 2016-12-22]. Dostupné z: <http://www.antropologie.org/cs/metodologie/projektivni-techniky>

KISLINGEROVÁ, E, J. HNILICA a K. ŠTEKER. *Manažerské finance: krok za krokem*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-194-9.

KNÁPKOVÁ, A. a D. PAVELKOVÁ. *Finanční analýza – komplexní průvodce s příklady*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3349-4.

KNOW HOW NON PROFIT. Campaigns and awareness. Knowhownonprofit.org [online]. 2016 [cit. 2016-08-01]. Dostupné z: <https://knowhownonprofit.org/campaigns/brand/marketing-1/informationresearch>

KOTLER, P. a G. ARMSTRONG. *Marketing*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0513-3.

KOTLER, P. A KELLER, K. L. *Marketing Management*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOTLER, P. et al. *Principles of marketing*. New Jersey: Pearson Education, 2005. ISBN 978-0-273-68456-5.

KOTLER, P. *Marketing podle Kotlera: Jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. Praha: Management Press, 1999. ISBN 80-7261-010-4.

KOTLER, P., V. WONG, J. SAUNDERS a kol. *Moderní marketing*. 4. evropské vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOZEL, R. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-0966-X.

KOZEL, R., L. MYNÁŘOVÁ a H. SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3527-6.

MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing: Nové trendy a reflexe změn ve světě*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2986-2.

MEFFERT, H. *Marketing & Management*. Praha: Grada, 2007. ISBN 80-7169-329-4.

MIKOLÁŠ, Z. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: Konkurenční dynamika a potenciál podnikání*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1277-6.

PANOS. Sendviče a panini. Panos.cz [online]. 2017 [cit. 2017-04-10]. Dostupné z: <http://eshop.panos.cz/t/panos/sendvice>

PAULOVČÁKOVÁ, L. *Marketing: Přístup k marketingovému řízení*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského v Praze, 2015. ISBN 978-80-7452-117-1.

PELSMACKER, P., M. GEUENS a J. BERGH. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0254-1.

PODNIKÁTOR: POMŮŽE VÁM V PODNIKÁNÍ. Životní cyklus výrobku. Podnikator.cz [online]. 2016. [cit. 2016-09-06]. Dostupné z: <http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/marketing/n:16412/Zivotni-cyklus-vyrobku>

PRIDE, W. M. a O. C. FERRELL. *Marketing*. Boston: Cengage Learning, 2013. ISBN 978-06-184-7446-2.

RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza - metody, ukazatele, využití v praxi*. 4. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3916-8.

RAIS, K., R. DOSKOČIL. *Risk management*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2007. ISBN: 978-80-214-3510-0.

SEDLÁČEK, J. *Finanční analýza podniku*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1830-6.

SEDLÁČKOVÁ, H. a K. BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. přepracované a rozšířené vydání. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.

SCHOLLEOVÁ, H. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2424-9.

SOJKA, Z., K. RAIS a P. DOSTÁL. *Pokročilé metody manažerského rozhodování*. Praha: Grada, 2005. ISBN 978-80-247-6320-0.

SOLOMON, M. R., S. ASKEGAARD a G. J. BAMOSSY. *Customer Behaviour: A European Prospective*. New York: Prentice Hall Europe, 2006. ISBN 0273687522 9780273687528.

SRPOVÁ, J., V. ŘEHOŘ a kol. *Základy podnikání: Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5.

SUBWAY. Tabulky nutričních hodnot. Subway.cz [online]. 2017. [cit. 2017-04-10]. Dostupné z: [http://www.subway.cz/subway\\_cz/tabulky-nutricnich-hodnot#](http://www.subway.cz/subway_cz/tabulky-nutricnich-hodnot#)

ŠIROKÝ, J. a kol. *Tvoříme a publikujeme odborné texty: nejen pro ekonomy a manažery*. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3510-5.

TOMEK, G. a V. VÁVROVÁ. *Marketing: Od myšlenky k realizaci*. Praha: Professional Publishing, 2011. ISBN 978-80-7431-042-3.

URBÁNEK, T. *Marketing*. Praha: Alfa Nakladatelství, 2010. ISBN 978-80-87197-17-2.

VOCHOZKA, M. *Metody komplexního hodnocení podniku*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3647-1.

VÝZKUMY SOUKUP. Individuální hloubkové rozhovory. Vyzkumysoukup.cz [online]. 2009 [cit. 2016-12-22]. Dostupné z: <http://www.vyzkumysoukup.cz/vyzkumne-metody/individualni-hloubkove-rozhovory/>

ZAMAZALOVÁ, M. a kol. *Marketing*. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-115-4.

ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2049-4.



## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Proces marketingového výzkumu.....	15
Obrázek 2: Proces výběru cílového trhu .....	23
Obrázek 3: Ansoffova matice.....	26
Obrázek 4: Porterovy konkurenční strategie .....	28
Obrázek 5: Životní cyklus produktu.....	30
Obrázek 6: Porterův model pěti sil.....	40
Obrázek 7: SWOT analýza.....	42
Obrázek 8: Matice TOWS.....	44
Obrázek 9: Logo společnosti Pekárna Crocus, s. r. o.....	46
Obrázek 10: Organizační struktura Pekárny Crocus, s. r. o. ....	50
Obrázek 11: Reklama na Fruit bar .....	67

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Velikost vzorku při velikosti cílové skupiny a hladině významnosti .....	21
Tabulka 2: Vztah mezi 4P a 4C.....	38
Tabulka 3: Majetek zakoupený v letech 2014 – 2017.....	54
Tabulka 4: Hlavní konkurenti Pekárny Crocus, s. r. o. dle své velikosti .....	60
Tabulka 5: Sortiment Pekárny Crocus, s. r. o.....	61
Tabulka 6: Nabízené druhy baget.....	62
Tabulka 7: Rozložení prodejen Pekárny Crocus, s. r. o. v jednotlivých městech.....	65
Tabulka 8: Hodnoty ukazatele ROA .....	70
Tabulka 9: Hodnoty ukazatele ROE.....	71
Tabulka 10: Hodnoty ukazatele ROI.....	72
Tabulka 11: Hodnoty ukazatele ROS.....	73
Tabulka 12: SWOT analýza .....	75
Tabulka 13: Vzájemné působení externích a interních faktorů SWOT analýzy.....	76
Tabulka 14: Časový harmonogram průzkumu .....	78
Tabulka 15: Dosažené hodnocení v jednotlivých typech marketingové komunikace ....	95
Tabulka 16: Hodnocení důležitosti různých aspektů při výběru občerstvení .....	97
Tabulka 17: Nabídka baget Subway.....	98
Tabulka 18: Nabídka baget Panos.....	99

Tabulka 19: Nalezené segmenty respondentů a jejich rozdělení dle věku a průměrné utracené částky .....	99
Tabulka 20: Požadavky jednotlivých segmentů zjištěné v dotazníkovém šetření .....	100
Tabulka 21: Typy zaváděných baget.....	104
Tabulka 22: Kalkulace nákladů vynaložených na suroviny pro obložení bagety .....	105
Tabulka 23: Nejvyšší možné náklady na suroviny pro oba typy bagety.....	106
Tabulka 24: Mzdové náklady při zavedení nového produktu .....	107
Tabulka 25: Kalkulace plněných baget při ceně 70 Kč/ks a 85 Kč/ks .....	108
Tabulka 26: Kalkulace plněných baget při ceně 85 Kč/ks a 99 Kč/ks .....	109
Tabulka 27: Sumarizace údajů o umístění prodejny .....	110
Tabulka 28: Náklady na realizaci ochutnávek v prodejně .....	112
Tabulka 29: Přehled výhod věrnostního programu .....	112
Tabulka 30: Náklady na realizaci věrnostního programu .....	113
Tabulka 31: Náklady na ceduli před prodejnou .....	113
Tabulka 32: Náklady na plakát v prodejně.....	114
Tabulka 33: Náklady na rozdávání letáků.....	115
Tabulka 34: Náklady na rekonstrukci webových stránek společnosti .....	116
Tabulka 35: Časový harmonogram propagační strategie včetně nákladů.....	117
Tabulka 36: Shrnutí návrhů marketingové strategie produktu.....	119
Tabulka 37: Časové shrnutí strategie zavedení produktu do sortimentu .....	122

## SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Vývoj HDP v Jihomoravském kraji v letech 2011 – 2015 .....	52
Graf 2: Rozdělení odběratelů Pekárny Crocus, s. r. o. ....	57
Graf 3: Vývoj rentability aktiv .....	71
Graf 4: Vývoj rentability vlastního kapitálu .....	72
Graf 5: Vývoj rentability vloženého kapitálu.....	73
Graf 6: Vývoj rentability tržeb .....	74
Graf 7: Pohlaví respondentů.....	80
Graf 8: Věková struktura respondentů .....	81
Graf 9: Vzdělání respondentů .....	81
Graf 10: Sociální status respondentů.....	82
Graf 11: Zaměstnanci areálu Spielberk Office Centre .....	83
Graf 12: Četnost nákupů respondentů.....	84

Graf 13: Důvod, proč respondenti téměř nenakupují občerstvení .....	84
Graf 14: Průměrná utracená částka za jedno občerstvení .....	85
Graf 15: Zájem respondentů o bagety .....	86
Graf 16: Znalost Pekárny Crocus, s. r. o. ....	87
Graf 17: Četnost nákupů v Pekárně Crocus, s. r. o. ....	88
Graf 18: Častější nákup, pokud by byly v nabídce bagety s vlastní volbou náplně.....	88
Graf 19: Typ preferovaného pečiva .....	89
Graf 20: Preferovaný typ zeleniny do obložených baget .....	90
Graf 21: Další preferované ingredience do obložené bagety .....	91
Graf 22: Volba dressingu .....	92
Graf 23: Uvítání možnosti zapéct obloženou bagetu v grilu.....	92
Graf 24: Pravděpodobný časový interval zájmu o obloženou bagetu .....	93
Graf 25: Ideální cena plněné bagety ve velikosti 20 cm .....	94
Graf 26: Požadovaný typ prodejny při volbě občerstvení.....	95
Graf 27: Preference místa, kde sníst zakoupené jídlo .....	96
Graf 28: Rozložení dat a oblasti jednotlivých shluků .....	101

## SEZNAM VZORCŮ

Vzorec 1: Rentabilita aktiv .....	35
Vzorec 2: Rentabilita vloženého kapitálu .....	35
Vzorec 3: Rentabilita vlastního kapitálu .....	36
Vzorec 4: Rentabilita tržeb.....	36

## SEZNAM ZKRATEK

atd.	a tak dále
např.	například
MHD	městská hromadná doprava
tzv.	takzvaný
Kč	koruna česká
č.	číslo
tzn.	to znamená
hod.	hodina
admin.	administrativní
TV	televize, televizní

## SEZNAM PŘÍLOH

- Příloha č. 1: Reklamní leták na Fruit bar Pekárny Crocus, s. r. o.
- Příloha č. 2: Finální verze dotazníku
- Příloha č. 3: Výsledky shlukové analýzy

Příloha č. 1: Reklamní leták na Fruit bar Pekárny Crocus, s. r. o. (Zdroj: interní materiály společnosti)



The image shows a promotional flyer for 'Fruit bar' from 'Pekárny Crocus, s. r. o.'. The flyer is decorated with various fresh fruits like apples, oranges, lemons, and berries. On the right side, there is a tall glass filled with a red smoothie, garnished with a strawberry and a lemon slice. The menu is divided into several sections: 'ČERSTVÝ FRESH', 'NAMÍCHEJ SI SVŮJ FRESH', 'SMOOTHIES', 'EXTRA PŘÍSAKY', and 'OVOCNÉ KELÍMKY'. Each section lists different fruit combinations and their prices. The 'ČERSTVÝ FRESH' section has two columns of prices for 0.3l and 0.5l. The 'SMOOTHIES' section lists 15 different smoothie flavors, each priced at 64,-. The 'EXTRA PŘÍSAKY' section lists ingredients like mango, pineapple, and chia seeds for 10,-. The 'OVOCNÉ KELÍMKY' section lists fruit cups for 35,-. The background of the flyer is white with colorful fruit borders and a central image of the smoothie glass.

**ČERSTVÝ FRESH**

	0.3l	0.5l
Jablko	47,-	67,-
Pomeranč	47,-	67,-
Grep	47,-	67,-
Mrkev	47,-	67,-
Ananas	57,-	77,-

**NAMÍCHEJ SI SVŮJ FRESH**

NAMÍCHEJ SI SVŮJ FRESH S ANANASEM	47,-	67,-
	57,-	77,-

**Kombinace max. 3 druhů. Doporučené kombinace:**  
jablko + grep, jablko + mrkev, jablko + mrkev + pomeranč.

**SMOOTHIES**

	0.3l
Fruity Energy	64,-
Jablko + mrkev + pomeranč + banán	64,-
Jahodový Mix	64,-
Jablko + pomeranč + jahody	64,-
Imunity	64,-
Jablko + borůvky + banán	64,-
Tropic	64,-
Jablko + ananas + mango	64,-
Vitality	64,-
Pomeranč + grep + ananas	64,-
Crazy	64,-
Pomeranč + mango + ananas	64,-
Fresh Breakfast	64,-
Pomeranč + banán + mango	64,-
Jahodový Sen	64,-
Pomeranč + jahody	64,-
Funky Smoothie	64,-
Ananas + pomeranč + banán	64,-
Kokosová bomba	64,-
Jablko + jahody + kokosové mléko	64,-
Piña Colada	64,-
Ananas + banán + kokosové mléko	64,-
Elixir Fresh	64,-
Banán + borůvky + mléko	64,-
Milk Dream	64,-
Banán + jahody + mléko	64,-

**EXTRA PŘÍSAKY**

Mango, ananas, zázvor, máta, chia semínka, skořice, kajenský pepř, kokosové mléko	10,-
---	------

**OVOCNÉ KELÍMKY**

Dle denní nabídky	35,-
-------------------	------

# Marketingová strategie produktu Pekárny Crocus, s. r. o.

Tento dotazník je anonymní a jeho výsledky budou sloužit ke zpracování praktické části mé diplomové práce na téma "Marketingová strategie produktu Pekárny Crocus, s. r. o.". Tímto Vám moc děkuji za spolupráci.

*\*Povinné pole*

Uveďte prosím Vaše pohlaví \*

- ☐ muž
- ☐ žena

Napište prosím svůj věk \*

Vaše odpověď

Jaké je Vaše vzdělání? \*

- ☐ základní
- ☐ středoškolské s výučním listem
- ☐ středoškolské s maturitou
- ☐ vyšší odborné
- ☐ vysokoškolské

Jaký je Váš sociální status? \*

- ☐ student
- ☐ zaměstnanec
- ☐ OSVČ
- ☐ mateřská dovolená
- ☐ důchodce
- ☐ nezaměstnaný
- ☐ Jiné: \_\_\_\_\_

### část 2/8

Pracujete v areálu CTP Spielberk na ulici Holandská v Brně?

- ☐ ano
- ☐ ne

### část 3/8

Jak často si kupujete něco rychlého na jídlo (např. snídaně, svačiny, lehký oběd, ...)? \*

- ☐ každý den
- ☐ 2 - 3x do týdne
- ☐ 1x týdně
- ☐ 1 - 2x měsíčně
- ☐ méně než 1x měsíčně

### část 4/8

Z jakého důvodu téměř nenakupujete rychlá jídla (např. snídaně, svačiny, lehké obědy) ? \*

- ☐ nemám na to čas
- ☐ nesnídám/nesvačím
- ☐ jídlo si nosím z domu
- ☐ Jiné:

### část 5/8

Jaká je Vaše průměrná částka utracená za jedno rychlé jídlo (např. snídane, svačiny, lehké obědy) v Kč? \*

Vaše odpověď

Měl/a byste zájem o plnění bagety s možností zvolení naplněných ingrediencí? \*

- ☐ určitě ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ určitě ne

### část 6/8

Znáte Pekárnu Crocus, s. r. o.? \*

- ☐ ano
- ☐ ne

### část 7/8

Jak často v Pekárně Crocus, s. r. o. nakupujete? \*

- ☐ každý den
- ☐ 2 - 3x týdně
- ☐ 1x týdně
- ☐ 1 - 2x měsíčně
- ☐ méně než 1x měsíčně



## Část 8/8

Nakupoval/a byste v Pekárně Crocus, s. r. o. častěji, kdyby nabízeli obložené bagety s možností vlastní volby naplněných ingrediencí? \*

- ☐ určitě ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ určitě ne

Jaký typ pečiva při výběru obložené bagety preferujete? \*

- ☐ světlé
- ☐ celozrnné
- ☐ bezlepkové
- ☐ Jiné: \_\_\_\_\_

O jaký druh zeleniny byste při výběru náplně bagety měl/a zájem? \*

- ☐ rajče
- ☐ okurek čerstvý
- ☐ okurek nakládaný
- ☐ cibule
  
- ☐ paprika čerstvá
- ☐ paprika nakládaná
- ☐ olivy
- ☐ ledový salát
- ☐ lehce pikantní papričky
- ☐ Jiné: \_\_\_\_\_

Jaké další ingredience při výběru náplně bagety preferujete? \*

- ☐ šunka
- ☐ sýr tvrdý
- ☐ kuřecí kousky
- ☐ vepřové nudličky
- ☐ tuňák
- ☐ slanina
- ☐ bezlepková šunka
- ☐ Jiné: \_\_\_\_\_

Doplnil/a byste svou obloženou bagetu také o dressing? Pokud ano, určete prosím jaký. \*

- ☐ bylinkový
- ☐ sýrový
- ☐ cibulový
- ☐ česnekový
- ☐ medovo-horčicový
- ☐ o dressing bych neměl/a zájem

Uvítal/a byste možnost obloženou bagetu na místě zapéct v grilu? \*

- ☐ ano
- ☐ ne

V jaké době byste měl/a o obložené bagety s možností vlastního výběru náplně pravděpodobně zájem? Vyberte prosím maximálně 2 odpovědi. \*

- ☐ 6 - 9 hod
- ☐ 9 - 12 hod
- ☐ 12 - 15 hod
- ☐ 15 - 18 hod

Napište cenu, která by Vám za 1 naplněnou bagetu ve velikosti 20 cm s možností vlastní volby ingrediencí připadala LEVNÁ (uved'te prosím celé číslo v Kč). \*

Vaše odpověď

---

Napište cenu, která by Vám za 1 naplněnou bagetu ve velikosti 20 cm s možností vlastní volby ingrediencí připadala DRAHÁ (uved'te prosím celé číslo v Kč). \*

Vaše odpověď

---

Napište cenu, která by Vám za 1 naplněnou bagetu ve velikosti 20 cm s možností vlastní volby ingrediencí připadala TAK DRAHÁ, ŽE BYSTE SI JI V ŽÁDNÉM PŘÍPADĚ NEKOUPILI (uved'te prosím celé číslo v Kč). \*

Vaše odpověď

---

Napište cenu, která by Vám za 1 naplněnou bagetu ve velikosti 20 cm s možností vlastní volby ingrediencí připadala TAK LEVNÁ, ŽE BYSTE POCHYBOVAL/A O JEJÍ KVALITĚ (uved'te prosím celé číslo v Kč). \*

Vaše odpověď

---

Napište cenu, která by Vám za 1 naplněnou bagetu ve velikosti 20 cm s možností vlastní volby ingrediencí připadala IDEÁLNÍ (uved'te prosím celé číslo v Kč). \*

Vaše odpověď

---

Na stupnici 1 - 10 označte u každé položky, jaký typ marketingové komunikace Vás nejvíce zaujme v souvislosti s nákupem rychlého občerstvení. \*

	1 - určitě nezaujme	2	3	4	5	6	7	8
reklama v TV	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
reklama v rádiu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
reklama v MHD	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
reklama na internetových stránkách	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
reklama na sociálních sítích (např. FB)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
billboard	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
reklama v časopise	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ochutnávky v prodejně	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
akční cena	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
věrnostní program	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Jaké umístění prodejny při nákupu občerstvení preferujete? \*

- ☐ spíše kamenné prodejny
- ☐ spíše stánky s občerstvením
- ☐ je mi to jedno

Preferujete při nákupu občerstvení zakoupené jídlo sníst přímo v obchodě nebo si ho odnést pryč? \*

- ☐ sním si ho rád/a přímo v obchodě
- ☐ rád/a si ho odnesu s sebou
- ☐ je mi to jedno, záleží na situaci

Na stupnici 1 - 10 označte, jak moc jsou pro Vás důležité jednotlivé možnosti při výběru občerstvení. \*

	1 - nejméně důležité	2	3	4	5	6	7	8
Kvalita a čerstvost potravin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cena	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Přístup/chování obsluhy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Umístění prodejny	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Čistota	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rozmanitost sortimentu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ZPĚT

ODESLAT

Příloha č. 3: Výsledky shlukové analýzy

Shluková analýza		
Pořadí respondenta	Shluk	Vzdálenost
1	3	32,679
2	1	42,280
3	3	67,424
4	1	200,442
5	2	100,811
6	1	100,469
7	1	100,803
8	2	139,677
9	1	44,415
10	2	119,927
11	2	100,428
12	2	13,575
13	3	82,742
14	2	254,770
15	3	24,012
16	3	83,002
17	2	139,742
18	2	80,311
19	2	100,399
20	3	77,329
21	3	21,788
22	3	17,871
23	2	100,824
24	2	191,662
25	2	141,574
26	2	102,259
27	2	11,576
28	2	4,585
29	2	50,342
30	3	182,709
31	3	80,293
32	2	219,632
33	2	99,736
34	2	100,190
35	2	18,433
36	2	204,862
37	2	12,839
38	2	139,958

39	2	4,585
40	2	100,691
41	2	16,526
42	3	17,338
43	2	179,790
44	2	171,798
45	2	59,738
46	2	60,561
47	3	117,335
48	2	9,758
49	3	24,258
50	3	17,338
51	2	52,679
52	2	101,018
53	2	1,476
54	2	12,435
55	2	141,421
56	3	17,331
57	3	127,540
58	3	118,004
59	2	,679
60	2	92,875
61	2	102,073
62	2	100,824
63	2	120,378
64	3	163,599
65	2	150,377
66	2	165,161
67	1	100,036
68	2	100,473
69	3	118,004
70	2	120,832
71	1	102,680
72	2	140,183
73	2	100,734
74	2	101,264
75	2	131,653
76	3	83,957
77	3	117,625
78	3	26,936
79	2	152,061

80	2	100,381
81	2	100,379
82	1	100,014
83	3	182,692
84	2	100,473
85	3	17,653
86	3	23,166
87	2	80,499
88	2	14,807
89	2	49,759
90	2	101,136
91	3	182,822
92	2	1,613
93	3	19,245
94	2	11,580
95	2	9,437
96	2	52,165
97	2	80,626
98	3	18,142
99	2	1,476
100	2	51,438
101	1	100,002
102	3	117,327
103	2	147,671
104	2	6,581
105	2	91,382
106	2	49,634
107	3	183,498
108	2	90,598
109	2	100,433
110	2	150,664
111	3	182,678
112	3	184,325
113	3	182,704
114	2	50,486
115	3	119,488
116	2	139,655
117	2	119,718
118	3	97,535
119	2	144,808
120	3	128,376



121	1	100,432
122	2	103,643
123	2	12,576
124	2	142,110
125	2	119,811
126	2	59,976
127	3	28,061
128	2	120,674
129	1	140,270
130	2	50,935
131	3	137,906
132	3	86,553
133	2	150,389
134	2	151,392
135	2	150,560
136	3	11,686
137	2	101,421
138	3	162,691
139	1	100,199
140	3	32,874
141	3	162,798
142	3	162,708
143	1	40,275
144	3	32,608
145	3	39,181
146	3	182,709
147	3	82,802
148	3	67,757
149	3	117,625
150	2	90,874
151	2	50,496
152	1	240,285
153	3	28,061
154	2	150,673
155	2	107,728
156	1	100,529
157	2	4,585
158	2	50,371
159	2	150,740
160	2	161,341
161	3	182,704

162	1	12,304
163	2	150,507
164	2	140,370
165	2	21,403
166	3	82,707
167	2	171,668
168	3	21,889
169	3	62,718
170	2	120,370
171	2	50,796
172	2	90,775
173	3	103,971
174	2	40,515
175	3	117,356
176	3	82,707
177	2	100,428
178	1	160,101
179	2	24,432
180	1	,304
181	2	120,924
182	1	200,007
183	2	81,346
184	2	15,575
185	2	80,442
186	2	254,644
187	2	100,467
188	3	103,709
189	3	117,338
190	3	82,919
191	2	200,152
192	3	122,760
193	3	142,713
194	3	62,844
195	2	90,370
196	2	121,231
197	2	49,958
198	2	21,730
199	2	12,250
200	2	163,695
201	3	103,541
202	2	120,418

203	2	3,449
204	2	130,370
205	1	140,006
206	2	61,123
207	2	101,153
208	2	9,578
209	2	7,579
210	2	14,575
211	3	103,416
212	2	89,938
213	2	51,914
214	2	60,110
215	2	21,040
216	2	40,611
217	2	25,044
218	2	1,613
219	3	117,807
220	3	19,245
221	3	58,493
222	2	41,844
223	2	100,371
224	2	120,397
225	2	41,285
226	3	118,087
227	3	157,738
228	2	70,416
229	2	254,452
230	2	285,227
231	3	122,839
232	2	61,123
233	2	8,438
234	3	83,097
235	2	20,876
236	2	80,712
237	3	162,840
238	2	100,381
239	3	62,997
240	2	101,153
241	3	122,910
242	2	139,655
243	2	60,542

244	3	142,997
245	2	51,974
246	3	38,486
247	2	11,332
248	3	102,729
249	3	117,335
250	2	100,428
251	2	150,391
252	2	17,348
253	2	11,435
254	2	50,394
255	1	100,000
256	3	147,399
257	3	69,290
258	2	150,560
259	3	182,726
260	2	50,389
261	3	67,369
262	3	147,465
263	3	132,716
264	1	40,934
265	3	137,664
266	1	81,164
267	3	117,338
268	2	100,734
269	2	151,073
270	3	117,418
271	3	17,489
272	4	,000
273	3	182,752
274	3	127,927